

СОФИЯ  ADAMS

ШКОЛА
БИЗНЕСА

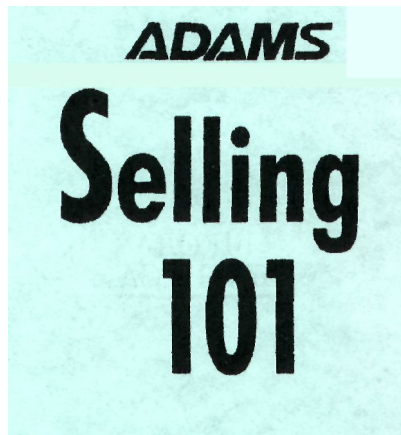
ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ

**Мастерство продаж для
предпринимателей, продавцов и людей
некоммерческой сферы деятельности**

- ✓ *Поиск покупателя*
- ✓ *«Преодоление возражений»*
- ✓ *Визиты «наугад»*
- ✓ *Заключение сделок*

МАЙКЛ Т. МАКГАЛЛИ

Консультант XEROX,
Eastman KODAK,
BankAmerica



**Essential selling skills for
business owners and
non-sales people**

- *Finding leads*
- *Cold calling*
- *Handling objections*
- *Closing the sale*

Michael T. McGaulley



**Adams Medio Corporation
Holbrook, Massachusetts**

СОФИЯ

**л Основы
Эффективных
Продаж**

**Советы эксперта
по малому бизнесу**

***Поиск покупателя
Визиты «наугад»
Преодоление возражений
Заключение сделок***

Майкл Т. МакГалли



«СОФИЯ»

1997

Перевод:

Д. Бабин

Редактор-консультант:

А. Левитский

Обложка:

:/

С. Тесленко

Эксклюзивное право издания книги на русском языке принадлежит издательству «София». Все права защищены. Любая перепечатка без разрешения издателя является нарушением авторских прав и преследуется по закону

Майкл Т. МакГалли. Основы эффективных продаж.

Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности.

Пер. с англ. — К.: «София», Ltd., 1997. — 288 с.

«Основы эффективных продаж» — практический курс искусства торговли для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности. Подробно, увлекательно и оригинально автор проводит читателя через все аспекты организации процесса маркетинга, общего как для начинающих свое дело предпринимателей, так и для специалистов с большим стажем.

Майкл Т. МакГалли — консультант по менеджменту, предприниматель и юрист. Он является автором тренинговых программ по искусству продажи для ряда компаний, включая: Xerox (отделения в США, Европе и Канаде), Eastman Kodak, BankAmerica, GTE/Sylvania и др. В ходе своей деятельности он разработал большое число тренинговых программ по продажам и управлению продажами, руководств и учебных материалов как для начинающих, так и для опытных продавцов и менеджеров. Эта книга представляет собой квинтэссенцию из огромного методического материала, опубликованного в разное время в журнале *Fortune*.

Она содержит ключевые техники продаж, необходимые для организации успешной деятельности частного лица, малого предприятия или крупной корпорации. По словам самого автора, «Она учит тому, как находить новых клиентов, убеждать лиц, способных принять нужное вам решение, обеспечить максимально эффективную структуру презентации, победить неуверенность покупателя и, наконец, заключить сделку. Книга представляет собой замечательное пособие, несомненно полезное для предпринимателей и неторговцев. Она поможет вам поднять эффективность усилий по реализации своих товаров и услуг на максимальную высоту».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Выбор в пользу предпринимательства	7
Благодарности	11
Введение. Начальные вопросы	13
Часть первая. Выделяем «главных» клиентов	21
Глава 1. Создаем список потенциальных клиентов	
Глава 2. Выделение приоритетных потенциальных клиентов	
Часть вторая.	
Находим подходящего покупателя и устанавливаем с ним контакт	31
Глава 3. Ищем человека или группу, которые могут сказать ДА	
Глава 4. Проходим через систему отсева ДМ	
Глава 5. Визит наугад — когда и как	
Глава 6. Убеждаем ДМ встретиться с нами	
Глава 7. Организация телефонных звонков: учимся всякий раз	
Часть третья. Помогаем ДМ осознать потребность в нашем товаре	65
Глава 8. Личная встреча с ДМ: начало	
Глава 9. Осознание ДМ актуальности своих потребностей: развиваем и усиливаем	
Глава 10. Продаем, задавая вопросы: Клин Торговли	
Глава 11. Подгоняем вопросы к ситуации	
Глава 12. Продажи с помощью вопросов: вопросы в действии	
Часть четвертая. Демонстрируем, как удовлетворить именно эту потребность	91
Глава 13. Создание связи: показываем, как наш товар поможет клиенту удовлетворить его потребность	
Глава 14. Вопросы цены и ценности: показываем, как товар создает выгоды, превышающие его стоимость	
Глава 15. Используем другие методы сопоставления цены и ценности	
Глава 16. Обрисуйте вашу позицию ясно и кратко	
Часть пятая. Убеждаем ДМ действовать без промедления	111
Глава 17. Распознаем знаки готовности к покупке	
Глава 18. Предлагаем ДМ совершить покупку	
Глава 19. Другие способы подтолкнуть ДМ к заключению сделки	
Часть шестая. Преодолеваем вопросы, возражения, колебания	131
Глава 20. Выясняем подтекст вопросов и возражений	
Глава 21. Трансформация, Положительный Отклик и Следующий Шаг — прочь от возражений	
Глава 22. Применяем Четырехшаговый Процесс	
Глава 23. Отвечаем на возражения и сомнения, возникающие на ранних стадиях	
Глава 24. Подход к стержневым возражениям	

Глава 25. Как вести себя с другими проблемами ДМ

Часть седьмая. Представляем наши доказательства 163

Глава 26. Ваша презентация как источник доказательств

Глава 27. Используем демонстрации в качестве источника доказательств

Глава 28. Письменные предложения как источник доказательств

Глава 29. Посылаем и принимаем невербальные сигналы

Часть восьмая. Всякая всячина 189

Глава 30. Письма-напоминания и другие способы проявления заботы о клиенте

Глава 31. Возвращение утерянных и колеблющихся клиентов

Глава 32. Применение непрямых методов маркетинга

Глава 33. Источники информации о клиентах

Глава 34. Как организовать эффективность своих продаж

Глава 35. Инструменты продаж: офис, компьютеры, оборудование для торговли и т. п.

Часть девятая. Расширение торговой организации 225

Глава 36. Определение работы, которую вам нужно выполнить

Глава 37. Ищем кандидатов на роль продавца

Глава 38. Отбор среди кандидатов

Глава 39. Прием на работу/встреча для ориентации

Часть десятая. Разрабатываем систему вознаграждений 245

Глава 40. Характерные особенности правильно построенной системы вознаграждений

Глава 41. Обзор основных способов вознаграждения

Часть одиннадцатая. Управляем продажами 257

Глава 42. Диагностика случаев плохой исполнительности ваших торговцев

Глава 43. Если они не знают, что или как делать

Глава 44. Если мотивация или отношение к работе мешают хорошим продажам

Глава 45. Если что-нибудь в рабочем окружении или системе препятствует реализации торговли

Глава 46. Отправляемся к покупателю — инструктаж и консультации

Предисловие

Выбор в пользу предпринимательства

Я слишком стар, чтобы получить хорошую работу, и слишком молод, чтобы уйти на пенсию. Единственный выбор, который у меня есть, — начать свой бизнес. — Бывший пилот Пан-Америэн, Newsweek

Поколение, появившееся в годы демографического взрыва, оказалось вовлеченным в пиковый период предпринимательства. За последние 10 лет еще никогда не было такого количества потенциальных предпринимателей. — Дэвид Л. Бирч, президент Cognetics, Inc. (компания, занимающаяся экономическими исследованиями), Fortune

Некоторые новые тенденции способствуют предпринимателям, а не работникам: это переполнение рынка рабочей силы. Все большее число людей вынуждено начинать свое собственное дело. — Заголовок в «Wall Street Journal»

«Сокращение штата», «оптимизация персонала», «реструктурирование», «понижение себестоимости», «снижение затрат» — эти слова уже стали ключевыми на рынке рабочей силы не только США, но и повсюду в мире.

По этой причине — нравится вам это или нет — вы вдруг можете обнаружить, что скоро станете (если уже не являетесь) предпринимателем. Возможно, вы будете реализовывать свой товар, который создали самостоятельно, а может быть, — будете предлагать свои услуги как человек, устроивший самого себя на работу.

Пилот, которого мы процитировали вначале, — не единственный в своем роде. Для многих менеджеров, технических специалистов, военных, которые однажды обнаружили себя выброшенными за борт, предпринимательство или «самозанятость» является единственным разумным шагом.

Очень похожа на эту и ситуация на другом конце карьерной лестницы — многие выпускники колледжей и университетов решают сразу уйти в бизнес либо из-за нехватки хороших мест работы, либо из-за желания самим распоряжаться своей судьбой.

Появилась возможность — воспользоваться или отвергнуть?

Предпринимательство или самозанятость могут стать для вас прекрасной возможностью — вы наверняка представляли себе что-то вроде этого — вам лишь требуется последний толчок. С другой стороны, такая ситуация может быть для вас вынужденной, нежелательной, пугающей и все же — неизбежной.

Независимо от того, было ли добровольным ваше решение сделать этот шаг, ваш дальнейший успех как предпринимателя зависит не только от хороших идей и усердного труда. Это — фундамент, но при отсутствии всего остального его явно недостаточно.

Успех и даже простое выживание предпринимателя зависит не только от технических способностей, профессиональных навыков, энергии, энтузиазма и творческого подхода. Все это важно, но еще более важной является способность продать эти ваши способности.

В соответствии с данными US. Small Business Administration (Американского управления поддержки малого бизнеса), половина всех новых коммерческих предприятий становятся банкротами в течение первого года, и причиной этого является только одно — отсутствие продаж.

Есть старая американская пословица: «Мир найдет дорогу к вашему дому, если за дверь у вас — лучшая в мире мышеловка». Так вот, в современных условиях, когда конкуренция растет, а рынки переполняются, даже это старое доброе правило не срабатывает.

Читайте и сразу же применяйте на практике

«Основы эффективных продаж» — пособие для бизнесменов и работников некоммерческой сферы, и написано оно для начинающих свое дело или недавно ставших самостоятельными предпринимателей, которым необходим быстрый курс маркетинга и продаж.

Эта книга представляет собой выжимку, адаптацию из различного рода программ обучения продажам, предложенным через журнал *Fortune* более чем 500 компаниями. Однако в основном она направлена на потребности начинающих предпринимателей и поставщиков услуг. Книга основана на моем опыте консультанта по менеджменту. Мои услуги пользовались такие успешные американские компании, как *Xerox*, *Kodak*, *BankAmerica*, *GTE/Sylvania* и другие. В ходе своей деятельности я разработал большое число тренинговых программ по продажам и управлению продажами, руководств и учебных материалов как для начинающих, так и для опытных продавцов и менеджеров.

В данной работе используется опыт самых лучших торговых агентов и менеджеров по продажам этих фирм — людей, чьи умения были отмечены как выдающиеся.

Однако в качестве начинающего предпринимателя, сражающегося за выживание, вы не будете обладать доступом к такого рода тренингам. Скорее всего, вы будете настолько заняты другими аспектами деятельности вашего предприятия, что едва ли у вас появится время подумать о прохождении курса обучения продажам.

Как сказал один мой знакомый, «Начинающий предприниматель работает 28 часов в сутки». Когда вы пытаетесь запустить новое предприятие (или сражаетесь за то, чтобы оно осталось на плаву), — вы просто не сможете выкроить время, чтобы прочитать книгу, более толстую, чем это крайне необходимо.

Вот почему я, работая над этой книгой, занимался чем-то вроде «плетения сети», т. е. осуществлял ту же методику обучения, которую создал и применял в своих тренинговых программах для крупных торговых корпораций. Это значит, что с ее помощью вы сможете учиться, одновременно занимаясь своим делом и зарабатывая, вместо того чтобы тратить время на тренинги и корпеть над целой грудой книг.

Несколько лет назад я разработал первый вариант этой книги в качестве ядра учебной программы по продажам для торговых агентов фирмы *Rank-Xerox* в Европе. Когда книга была представлена на конференции в Италии, менеджер по обучению продажам из филиала компании в Швеции сказал: «В этой книге больше практического содержания, чем в двадцати подобных, взятых вместе».

С тех пор я добавил новый материал и изменил кое-что из старого, приспособивая его конкретно к потребностям начинающих в торговле. Теперь, я надеюсь, эта книга стала более содержательной, чем была, и что она вполне содержит те самые «двадцать других книг по продажам». В особенности это касается различного рода практических шагов, необходимых в начале вашей деятельности, когда вы еще не имеете собственного опыта.

Книга сфокусирована на практических вопросах вашей деятельности — настолько, что читая ее, **вы будете знать, где начнете утро следующего понедельника... и как продолжить эффективную работу в дальнейшем.** Я знаю, что на рынке существует

множество книг о продажах. Однако в пользу уникальности этой книги можно сказать следующее:

1. Она руководит вами шаг за шагом, обращаясь к практичным, полезным советам, которые многие авторы просто просмотрели. Так, она рассказывает в частности о том, как определить нужного вам человека внутри организации (то есть того, кто реально может принять ваше предложение) и даже как деликатно напомнить потенциальному клиенту, чтобы он внес встречу с вами в свое деловое расписание.
2. Она сфокусирована на *практическом решении* вопросов и не «зацикливается» на доказательствах того, что такие решения вам под силу, или на перечислении качеств хороших продавцов. Нет здесь и «охотничьих баек» об огромных продажах, совершенных когда-то автором, абстрактных теорий маркетинга и т. п. Я просто пытался написать хорошее и практичное руководство по продажам.

Есть еще одна причина, по которой вам как начинающему предпринимателю эта книга покажется особенно полезной: прежде чем я начал разработку этих программ для корпораций, я был, — как и, вероятно, вы в данный момент — одиноким предпринимателем, реализующим как продукцию, так и услуги. Я на своем опыте убедился в том, насколько продажа действительно является ключом к успеху.

Опыт борьбы за то, чтобы научиться продавать, дал мне достаточные познания в практических аспектах навыков и умений, которые необходимы начинающим предпринимателям и консультантам.

При написании этой книги я постарался сделать так, чтобы она представляла собой всестороннее последовательное руководство по искусству профессиональных продаж, включая практические техники и «*ноу-хау*»*, которые очень помогли мне самому в начале моей карьеры предпринимателя.

Эта книга для тех, кто (может быть, подобно вам) думает, что хорошо знает свое дело, но не умеет продавать. Так что, осваивая рынок, вы получите здесь необходимую поддержку, которая позволит, начав с нулевых способностей к продажам, обрести уверенность в себе благодаря умению обращаться с покупателем, а также найти этих своих покупателей.

Однако чтение этой книги может быть полезным не только для начинающих. Хотя максимальное и подробное внимание уделено основным принципам, но книга богата и передовыми методиками, которые способны поднять новичка до уровня мастера. Книга может представлять несомненный интерес для опытных торговцев, желающих повышения квалификации, — она позволит им обрести новый подход к их проблемам.

Эта книга будет ответом на многие ваши вопросы, если вы принадлежите к одной из перечисленных ниже категорий:

1. Предприниматели.

Каждый год появляется 1,3 миллиона новых предпринимателей, для которых продажи являются вопросом выживания.

2. Начинающие консультанты и подрядчики, поставляющие специальные услуги в области бизнеса и управления.**

С течением времени профессионалы и ответственные работники становятся частью этого контингента рабочей силы. Спрос на экспертов, сотрудничающих с организациями

*Знать, как — термин, означающий технологию, необходимую для достижения успеха, являющуюся достоянием немногих. — *Прим. ред.*

Контрактор — лицо со стороны либо заказчика, либо исполнителя, поддерживающее отношения с компанией, заключившей контракт с его собственной.

в течение короткого промежутка времени в качестве консультантов и менеджеров по контрактам, становится все больше и больше. Причем направления, курируемые ими, могут быть самыми разнообразными. Некоторые менеджеры, ушедшие в отставку, нашли консалтинг* удобным способом уйти, не уходя, — сохранив при этом уровень своих доходов. (Исследования УКЛА** показывают, что к концу десятилетия около 40 процентов всех американцев будут консультантами и работниками по контрактам.)

3. Безработные.

Постоянно пополняющаяся категория рабочих по найму — вольных или невольных. Эти люди вынуждены продавать себя как рабочую силу. Фактически им приходится самостоятельно распоряжаться собственным временем и реализовывать краткосрочные программы по маркетингу своих услуг.

4. Выпускники.

Ежегодно 1,1 миллиона американцев, оканчивающих колледжи, пускаются на поиски работы. Менее половины окончивших престижные факультеты с юридическим или административным профилем находят работу в течение первых 6 месяцев. Особенно сложна ситуация для тех, кто имеет всего лишь диплом бакалавра. Многие находят, что только помощь со стороны позволит им начать свое собственное дело. Но даже большинство из тех, кто имеют определенный опыт в бизнесе, не обладают практическими знаниями и навыками, которые представлены в данной книге.

5. Профессиональные продавцы.

13 миллионов тех американцев, для которых торговля — способ существования.

Они хотят извлечь пользу из программ тренингов по продажам, которые предлагают 500 компаний через журнал *Fortune*. Либо, уже имея за плечами такой тренинг, хотят освежить свой багаж практических знаний и навыков.

Консалтинг — консультационные услуги в сфере юридического, инвестиционного и других аспектов бизнеса.

Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе.

Благодарности

Эта книга не могла быть написана без идей и поддержки огромного числа людей. Огромное количество данных получено из консультаций с клиентами, мастерами торговли и друзьями, в частности с Мэри Кэстил Бауэр, Барри Бламом, Рэем Крофтом, Фрэнком Домброски, Джоном Фейрсом, Полем Фостером, Ником Юппа, Стефани Джексон, Вильямом Ф. Джорданом, Полем Ландауэром, Клауди Лайнберри, Джоном Х.МакГоулли, Ларри Мартином, Вильямом А. Маллиганом, Нейлом Рекхемом, Филом Скаттердэем, Полем Тремлеттом, Бобом Туми и другими, кто поделился со мной своими идеями и вытерпел мое молчаливое присутствие в то время, когда я наблюдал за ними во время работы.

Джо Харлисс предоставил мне три вопроса, диагностирующих суть проблем в коллективе и рассмотренных мной в одиннадцатой части этой книги.

Рэй Крофт и отдел компании *Xerox* по офисным системам помогли мне осознать, что вопросы, которые я задавал своим клиентам в качестве консультанта с целью определить их проблемы, в действительности были теми же вопросами, которые я задавал клиентам раньше, когда занимался торговлей сам. В обоих случаях цель вопросов была одна и та же — помочь клиентам сосредоточиться на потребности, которую могут удовлетворить мои услуги. Это озарение позволило мне оформить идею «Клина Продаж», представленную в этой книге.

Я хочу выразить особую благодарность Сьюзен МакГоулли, которая помогала мне, начиная с технического ввода текста — вплоть до вычитывания рукописи книги, не говоря уж о расшифровке моих рабочих записей. Моему агенту Майклу Снеллу, который показал мне, как продать эту книгу о продажах. Моему редактору, Дику Стэйрону, который руководил мной в процессе превращения кучки идей о технике продаж в книгу, применимую во многих областях маркетинга.

Xerox Corporation, Xerox of Canada, Rank-Xerox, Kodak, GTE/Sylvania, Motorola и *BankAmerica* выступили в качестве спонсоров многих консалтинговых проектов, результаты которых послужили основой для этой книги. Иллюстрации, приведенные в главе 29, взяты мной из тренинговых программ, которые я разработал для *Xerox Corporation* и которые приводятся в книге с любезного разрешения компании.

Введение

Начальные вопросы

Как-то я услышал великолепное определение содержания этой книги: «Маркетинг похож на то, чем занимаются генералы: думают о «широкой панораме» и разрабатывают всеобъемлющие стратегии. Искусство продаж похоже на сапог солдата — оно проникает в гущу событий и превращает стратегии в реальность».

Как начинающему предпринимателю, консультанту или работнику по контракту, вам придется быть как стратегом, так и продавцом «на передовой линии». Основной акцент в этой книге делается на практических *ноу-хау*, на сиюминутных деталях продажи, необходимых для индивидуальной работы с потенциальными покупателями и клиентами.

Однако книга содержит и ряд стратегических вопросов, над которыми вам необходимо подумать прежде, чем вы зайдете слишком далеко на этом пути. Скорее всего, в самом начале вы не сможете ответить на все эти вопросы, но для начинающего предпринимателя такое положение дел — в порядке вещей. Эти вопросы приведены в книге для того, чтобы помочь вам в начале развертывания процесса вашего изучения рынка и в развитии ваших умений в области как маркетинга, так и продаж. Эти вопросы будут рассмотрены прямо сейчас, но мы еще вернемся к ним, когда будем рассматривать соответствие вашего направления и применяемых вами методов.

На подобные вопросы никогда не было «окончательных» ответов. Эффективный маркетолог постоянно открыт к обучению и адаптации как с целью приспособиться к изменениям на рынке, так и для того, чтобы приобрести новые идеи и опыт.

Экономисты проводят различие между «товарами» и «услугами». В этой книге мы используем эти термины как взаимозаменяемые. Поэтому, если я пишу «ваш товар» или «продукт», помните это в значении «ваш товар, продукт или услуга».

Существует некоторое отличие между маркетингом осязаемых товаров — например, промышленной продукции — и маркетингом услуг. Когда эти отличия станут существенными, я обращу на это ваше внимание.

Как рассказать коротко о том, что именно представляет собой ваш продукт или услуга.

Может быть, это достаточно ясно вам самим, но как вы сможете объяснить это — притом быстро — вашему потенциальному клиенту? Как вы опишете ему то, что вы продаете? Это становится особенно важным в случае, если вы занимаетесь маркетингом неосязаемого товара, например такого, как ваши услуги или опыт.

Если вы скажете, что вы консультант, то в следующий момент неминуемо последует вопрос: «В какой именно области вы консультируете?» Если у вас не будет готов ясный и краткий ответ, вы неизбежно потеряете доверие потенциального клиента.

Вы правы, если (особенно в начале своей деятельности) не хотите замыкаться на каком-то конкретном виде товара или услуг, поскольку вы хотите услышать то, что подсказывает вам сам рынок. Вы хотите сохранить ваши возможности открытыми — так, чтобы двигаться в соответствии с вашими потребностями в развитии. Однако вам

также необходимо суметь сообщить об одной или нескольких областях, в которых ваш опыт уместен, так как только это способно установить контекст, позволяющий использовать ваши возможности. К примеру, вы можете сказать: «Я имею общие познания в области _____ и, кроме того, предлагаю свои услуги в качестве эксперта и советника в смежных областях». Или вы можете сказать: «Моя работа в основном заключается в решении проблем в области _____».

По возможности, немедленно подтвердите эти общие заявления кратким резюме своих прошлых достижений: «Например, для крупной производственной компании _____ я сделал _____. Я хочу предложить такой же сервис в этой области и менее крупным компаниям».

Кому требуется мой продукт или услуга?

Вам совершенно очевидны функции, выполняемые вашим товаром. Но так ли очевидны они для ваших потенциальных покупателей?

Возможно, нет. Но даже если функции очевидны, потребность в самом товаре может быть совсем не ясна. Одна из тем, поднятых в этой книге, — это то, что люди (и организации) покупают что-либо тогда и только тогда, когда они осознают свою потребность и способность вашего товара эту потребность удовлетворить. Следовательно, готовясь к продажам, отвлекитесь от свойств своего товара, чтобы конкретно представить себе, как ваши клиенты должны осознать потребность в нем.

Допустим, вы торгуете программным обеспечением, которое позволяет повысить эффективность работы с бумагами в офисе. Какие конкретные факты будут для вас и вашего программного обеспечения сигналом, указывающим на реальную потребность в нем потенциального покупателя? Как вы можете прояснить ему эту потребность? Таким сигналом являются: суматоха с незаполненными бумагами в офисе клиента; повторяющаяся необходимость объясняться с клиентами, которые звонят или пишут, чтобы узнать, почему потеряны их деловые бумаги; масса времени, которое персонал заказчика тратит впустую, разыскивая информацию или бумаги.

- Когда мой товар уже здесь или моя работа представлена, — как покупатель узнает, что они пользуются успехом?
- Какие потребности он/она удовлетворит?
- В каком случае удовлетворенный клиент порекомендует мой товар кому-то еще?

Поскольку вы уже обладаете такими индикаторами потребностей, используйте их в качестве средства, которое поможет структурировать вашу стратегию продаж. Если эти индикаторы вам подсказывают, что потребность существует, вы захотите найти способы помочь покупателю осознать их и их значение.

Вместо того чтобы спрашивать потенциального клиента о потребностях, вы можете спросить его о проблемах, с которыми он встретился. Однако между этими словами есть некоторое психологическое различие в глазах покупателя.

Если вы спрашиваете о проблемах, — он, вероятно, будет отрицать существование любых проблем. В конце концов, существование нерешенных проблем предполагает, что он выполняет свои обязанности не лучшим образом, — как менеджер или как человек. Хороший менеджер не позволяет «проблемам» долго существовать.

Но если вы зондируете вопрос о том, какие существуют потребности, — большой опасности нет, и в большинстве случаев вы получите намного более развернутую информацию о том, что является полезным как для вас, так и для потенциального клиента, которому вы помогаете.

Чем мой товар (или услуга) может быть полезен для покупателя? Какие конкретные потребности будут удовлетворены? Какая услуга это реализует?

Почему стоит удовлетворить эти потребности? Какие прямые затраты и косвенные издержки происходят из неудовлетворения этих потребностей?

Будет ли мой продукт не только удовлетворять эти потребности, но также помогать окупить сам себя за счет предоставляемой экономии или дополнительных возможностей?

Люди (и организации) не покупают предметы; вместо этого они покупают результаты, которые вытекают из этих предметов или услуг. Например, никто не купит телевизор просто для того, чтобы иметь ящик с экраном; он предполагает иметь доступ к программам: эти программы являются результатом, вытекающим из вложения денег в приобретение телевизионного «ящика».

Когда вы посмотрите на это с точки зрения покупателя, становится очевидным, что ваши интересы направлены не на новшества и особенности исполнения вашего товара, а на то, как эти свойства направить на практические рельсы, как сделать вашу жизнь и деятельность лучше, эффективнее, прибыльнее и т. д.

Выразим это иначе. Если вы хотите торговать успешно, не делайте двух вещей:

- 1. Не думайте, что потенциальный клиент уже знает о той потребности, для удовлетворения которой ему потребуется ваш товар.**

Вероятно, одна из самых важных частей вашей работы как продавца — помочь потенциальному клиенту **осознать эту потребность** или получить о ней более глубокое представление. Чем большее место в сознании покупателя занимает эта потребность, тем больше ваши шансы совершить продажу.

- 2. Не думайте, что ваш потенциальный покупатель автоматически увидит связь между своей потребностью и тем, как ваш товар ее удовлетворит.**

Как только потенциальный клиент осознает потребность, ваш следующий шаг — помочь ему увидеть связь между товаром, который вы предлагаете, и тем, как именно он эту потребность удовлетворит.

Вы не можете рассчитывать, что клиенты сами увидят связь между вашим товаром и тем, как именно он может им помочь в работе. Практическая польза несомненно ясна для вас, но она намного менее ясна для покупателя, который видит ваш товар впервые.

В этой книге мы будем много говорить о **помощи потенциальным покупателям в развитии осознания потребности, которую должен удовлетворить ваш товар**. Думая наперед о том, какие это могут быть потребности, вы лучше подготовитесь к тому, чтобы склонить потребителя к покупке.

Даже только задумываясь о возможных потребностях клиента и способах ее удовлетворения, вы уже можете сформулировать свое предложение, чтобы оно выглядело как можно проще и привлекательнее. Коротко говоря, — если ваш товар успешно применяется вашими клиентами, что конкретно он для них делает? Как они могут осознать и оценить успешность его применения?

Какова в этом случае суть моего коммерческого предложения?

Если вы когда-нибудь проведете статистику ваших деловых визитов, то обнаружите, что почти столько же потенциальных клиентов отказались от покупки, сколько и согласились на нее. Очевидно, что это не совсем то, к чему стремится продавец, но обычно это бывает именно так. Почему? Дело в том, что торговый агент либо слишком много

говорит, либо не в состоянии предъявить клиенту краткую, точную, ясную, позитивную причину для покупки.

Следовательно, когда вы будете вырабатывать свой деловой подход, действуйте в направлении переработки ваших коммерческих предложений в точные, концентрированные, состоящие из одной-двух фраз «ядра предложения».

Это дисциплинирует. Если вы сообщаете огромное количество сведений о своем товаре и о том, чем он может быть полезен, вы, вероятно, можете при этом потерять все хорошие причины продать товар. Но часто меньшее становится большим: при общении лучше коснуться всего нескольких ключевых моментов, чем засыпать клиента множеством малозначительных деталей и тем самым запутать его.

Подумайте о сути этих «ядер предложения» как о «словесных крючьях», подобных тем, которые вы слышите от политиков в вечерних новостях. Такие емкие, краткие выражения — не просто случайность; опытные политики знают, что службы новостей обращают внимание на короткие, читабельные высказывания, и поэтому стараются превратить свои комментарии в эти запоминающиеся блоки.

То же и в торговле. Вам нужно знать, как превратить ключевые моменты своих коммерческих предложений в такие «крючья» — каждый длиной в одно-два предложения.

Это не значит, что такие «словесные крючья» — это все, что вы должны говорить. Когда это будет необходимо, вы сможете расширить сообщение. Но очень хорошо, если вы можете предложить клиенту подготовленную, точную, легко перевариваемую суть своего коммерческого предложения. Вкладывайте часть своего времени в то, чтобы заранее отрепетировать такие сообщения, — они должны произноситься легко.

Очень полезно разрабатывать подобные «звуковые крючья», чтобы иметь их наготове для ответа на типичные колебания и возражения потенциального клиента, которые могут вам встретиться. Ваша цель — добиться того, чтобы суть ответа была выражена ясно и кратко. Если кто-то захочет узнать от вас дополнительные детали, вы всегда сможете ответить более развернуто, но в любом случае стремитесь ответить на вопрос, не потеряв своей позиции.

Как лучше всего донести до потенциального клиента свое коммерческое предложение?

В этой книге мы концентрируемся на одном способе выдвинуть ваш товар на рынок: это продажи посредством прямого личного визита к потенциальному покупателю.

Но личные продажи являются не единственным способом реализации вашего товара. Вы можете использовать прямые почтовые рассылки, телемаркетинг (продажи по телефону). Вы можете купить место для размещения своей рекламы в журнале или газете. Вы можете нанять студентов для того, чтобы они вкладывали ваши рекламные листовки в автомобили на стоянке у торгового центра.

Если ваш товар подходит для такого способа, вы можете воспользоваться продажами через телевидение — если такая возможность доступна вам за разумную цену. Для начинающих предпринимателей с хорошим товаром способ реализации через специализированные каналы кабельного телевидения, требующие плату в виде процентов только за реально проданное количество товара, может быть наиболее практичным и прибыльным.

В качестве альтернативы вы можете торговать через сеть дилеров, независимых торговцев и представителей магазинов комиссионной торговли. Либо вы можете выдать лицензию другой организации, чтобы она торговала, а возможно даже и производила ваш товар.

ния позже, когда вы окажетесь в реальной ситуации. Если ваш товар имеет недостатки, лучше остановиться сейчас, чем позже, когда вы потратите время и деньги.

Позвольте вашим конкурентам обучать вас

Есть еще одна превосходная причина познакомиться со своими конкурентами: они могут стать для вас лучшими учителями.

- Они могут обучать вас посредством того, что они делают или не делают, и они могут обучить вас тому, что вы должны делать. Разумеется, не обязательно «обезьянничать», но, если что-то работает, вы можете этому научиться и, возможно, даже улучшить это.
- Они могут обучать вас посредством совершаемых ими грубых ошибок. Нет нужды совершать собственные ошибки, если можно научиться на чужих.
- Они могут указать вам на конкретную рыночную нишу — т. е. ваше собственное конкретное место. Изучая, где уже есть ваши конкуренты, а где их нет, вы сможете обнаружить, где можно приспособиться и быть уникальным, — то ли из-за уникальности вашего товара, то ли из-за цены, экономической эффективности, качества товара и т. п.

Ключевой момент: когда вы учитесь у конкурентов, убедитесь, что моделируете свою деятельность на лучших образцах товара конкурентов. Не смотрите в сторону первого попавшегося конкурента, который еле шевелится для того, чтобы выжить. Уделяйте намного большее внимание лучшим фирмам в вашей области. Почему они выжили — и преуспели, — в то время как многие другие потерпели неудачу? Почему клиенты согласны им платить больше только за возможности иметь с ними дело как с лидерами рынка? Что вы, небольшая компания, при ограниченных средствах и возможностях, можете сделать для того, чтобы превзойти их уровень качества?

Что, если конкурентов нет?

Очевидно, это могло бы быть очень хорошей новостью. Вы имеете рынок для себя самого — по крайней мере, на время. Следовательно, вы можете приготовиться к быстрому продвижению вперед.

Однако отсутствие конкурентов может быть и предупреждающим сигналом. Вам лучше сделать некоторую проверку. Может, кто-то уже попробовал этот рынок и нашел, что он не дает отдачи. Или, возможно, вы предлагаете слишком новый товар, и рынок — по крайней мере, ментально — еще не готов для него.

Выводы

Перед тем как вы «зайдете слишком далеко», полезно подумать над ответами на восемь ключевых вопросов:

1. Что конкретно представляет собой мой товар?
2. Кому он нужен?
3. Что он может сделать для тех, кто в нем нуждается? То есть какие конкретные потребности он удовлетворяет? Какое обслуживание ему требуется?
4. Почему так важно удовлетворить эти потребности? Каковы прямые и косвенные потери от неудовлетворения этих потребностей?
5. Почему мой товар может не только удовлетворить эти потребности, но и окупить сам себя? За счет каких возможностей?

Часть первая

Выделяем «главных» клиентов

Уникальность и совершенство вашего товара вовсе не гарантируют, что он будет хорошо продаваться. По крайней мере, в самом начале вашей деятельности. Время, силы и деньги, которыми вы располагаете, ограничены, поэтому не растрачивайте их по мелочам.

То, что вам действительно необходимо сделать, — это найти нужных клиентов и сосредоточить на них свои усилия. Как показывает практика маркетинга, **80 процентов доходов наиболее успешных в бизнесе компаний обеспечиваются всего 20 процентами их клиентов**. Эта закономерность получила название «правила большого пальца». Чем раньше вы отыщете этих «главных» клиентов, тем больше у вас шансов выжить и добиться успеха.

Вашей целью должны стать те люди и организации, которые: (1) *испытывают крайнюю потребность в вашей продукции*, (2) *обладают средствами*, чтобы ее приобрести, и (3) *находятся в области вашей досягаемости*.

Если *кто-либо еще* захочет приобрести вашу продукцию, он найдет способ к вам обратиться. Если найдутся клиенты, которые сами придут к вам, вы их, конечно же, не прогоните. Но строить планы в расчете на таких клиентов — неверно в принципе.

Естественно, состав ваших основных клиентов будет подвержен изменениям. Пройдет время, рынок станет совершенно другим, вы приобретете опыт и обростете деловыми связями, — и очень многое изменится. Но сейчас, в самом начале, вы должны совершенно четко определиться, кто является вашим самым вероятным клиентом и какие действия вам необходимо совершить для того, чтобы его найти. Все ваши усилия должны быть сосредоточены именно на этом.

Готовьтесь к постоянной учебе

С самого начала торговой деятельности вы начинаете учиться. Вы начинаете дело с вроде бы неплохих идей, но реальный мир (конкретно — ваши клиенты и конкуренты) вносит в них свои поправки. Реакция ваших клиентов и успехи конкурентов так или иначе будут вынуждать вас взглянуть на вещи реалистичнее. Вы можете игнорировать эту необходимость (и это отнюдь не самое лучшее решение), но разумнее подчиниться ей, корректируя свои представления о собственном товаре и создавая новые бизнес-идеи, более соответствующие условиям рынка.

Для выживания на рынке действительно необходимо найти те 20 процентов клиентов, которые дадут вам 80 процентов прибыли. Поначалу вы просто не знаете, как и где их искать. Единственное, что может вам помочь найти их, — это постоянное обучение и поиск в той области бизнеса, которой вы занимаетесь.

Отслеживание реакций, вызванных вашими действиями, и гибкое, творческое отношение — единственный способ научиться тому, что вам нужно. Безусловно, начинать дело, не имея даже представления о своих потенциальных клиентах, способах продажи и нужном товаре — нереально. Вам необходимо то, с чего можно было бы начать. Но всегда следует помнить о том, что это — всего лишь стартовая точка. Не позволяйте себе застревать на собственных стартовых идеях.

Допустим, ваши представления о своих клиентах (тех самых 20 процентах) не оправдали надежд. Предположим, что они оказались непродуктивными по любой из следующих причин:

- Те, кого вы считали своими основными покупателями, на самом деле совершенно не нуждаются в вашем товаре.
- Они еще не осознали своей потребности в вашем товаре, и попытка продемонстрировать им такую потребность представляется совершенно бессмысленной тратой времени и сил.
- Ваши конкуренты уже работали с ними задолго до вас, «сняли сливки» и сделали их невыгодными клиентами.
- Вы нацелились на слишком выгодного клиента, который уже стал объектом приложения усилий крупных компаний. Если вы только начинаете, — у вас просто не хватит сил и опыта на борьбу с конкурентами.

Несмотря на некоторый обескураживающий эффект, такое положение вещей открывает перед вами новые, возможно даже лучшие возможности:

- Клиенты, которых вы не рассматривали как основных (не внесли в заветные 20 процентов), могут оказаться намного более интересными и выгодными. Если их, конечно, еще не перехватили конкуренты.
- Если вы сравните то, что эти клиенты приобрели, с теми потребностями, которые они испытывали, то вы можете адаптировать свой товар (или сервис, методику оплаты и т. п.) так, что сможете удовлетворить потребности клиентов, которые все еще актуальны. Конкуренты могли оставить после себя ряд «дыр» — например, недостаточно точно приспособили свою продукцию к требованиям покупателя. Зная это, вы сможете предложить покупателю кое-что получше.

Рынок — отличный учитель. Если вы достаточно открыты и гибки, он научит вас относиться к бизнесу творчески и новаторски, достигая превосходных результатов за небольшой промежуток времени.

Глава 1

Создаем список потенциальных клиентов

Итак, перед вами стоят вопросы: кто те люди и организации, которые заинтересованы в вашем товаре (продукте или услуге)? Где найти этих людей? Ответ на эти вопросы зависит в первую очередь от того, где находитесь *вы*, что вы продаете и какова занимаемая вами рыночная ниша.

Далее приведен образец списка ключевых вопросов, на которые вам необходимо ответить. Он предназначен для того, чтобы направить ваше мышление на поиск новых источников для ваших продаж.

1. Очевидные и предполагаемые потребители вашего товара или услуг.

Возможно, некоторые потребители вашей продукции (или ваших услуг) вам уже известны. Возможно, вы даже знаете многих по имени. Это могут быть люди, с которыми вы работали раньше, и ваши коллеги из других организаций. Это могут быть знакомые по совместному участию в профессиональных мероприятиях и клубах. Это очевидные клиенты.

Других потенциальных клиентов можно вычислить. Составьте список критериев, которым должен отвечать ваш предполагаемый клиент. Это могут быть такие характеристики, как должность, профессиональные обязанности, место работы, место жительства, хобби и т. д. Это — предполагаемые клиенты.

Записывайте имена всех потенциальных клиентов по мере их появления на горизонте, не задумываясь о том, кто из них более реален в качестве потребителя, а кто менее. Для начала займитесь расширением списка, и лишь потом переходите к его оценке. Вполне возможно, что по мере пополнения списка у вас появятся новые идеи и новые варианты вашего бизнеса.

Рабочая таблица, приведенная в этой главе, поможет вам систематизировать ваши идеи. В левой колонке записывайте имена потенциальных покупателей. В средней — в двух-трех словах приведите основания для включения их в ваш список. Наконец, третья колонка предназначена для обобщения. Если данное лицо или организация может стать клиентом, то кто станет следующим? Кто настолько похож на этого клиента, чтобы имело смысл работать и с ним?

Предположим, вы торгуете телефонами с автоматическим набором номера, которые позволяют своевременно позвонить клиенту (возможно, пациенту) и напомнить о назначенной ранее встрече. В качестве потенциальных клиентов вы на первое место ставите врачей, так как им крайне невыгодно иметь брешу в своем рабочем дне из-за забывчивости пациентов. Они могут испытывать потребность в напоминании нерадивым больным о необходимости очередного визита. Ваш товар позволит им решить эту проблему.

Однако заполняя третью колонку, вы придете к мысли о том, что вашими покупателями могут быть не только медики. Обратитесь ко второй колонке и подумайте, почему клиенту так необходим ваш товар? Люди какой профессии испытывают такую же настоятельную необходимость в напоминании партнерам или клиентам о том, что те могут забыть? Вы моментально вспомните о юристах, парикмахерах, авиакомпаниях, гостини-

цах, авторемонтных мастерских и подобных вам торговцах. Все они, подобно вам, не хотят тратить свое рабочее время на постоянные звонки с целью напомнить клиенту о том, о чем он упорно стремится не помнить.

Эта таблица — всего лишь образец. Вам необходимо адаптировать ее под свои конкретные нужды. Помните, что ее основное назначение — помочь вам в вычислении менее очевидных покупателей, чем те, с которыми вы уже имеете дело.

Очевидные/предполагаемые клиенты	Почему им нужен мой товар	Кто еще сталкивается с подобными проблемами

2. Ваши связи.

Если ваш товар имеет отношение к вашей прошлой деятельности, то все, с кем вы вступали в контакт (как ваши сотрудники, так и ваши прежние клиенты), могут являться вашими потенциальными покупателями. Кроме того, вы можете располагать старыми профессиональными связями и знакомствами. Если люди, с которыми вы контактировали, не станут вашими клиентами, то по крайней мере могут оказаться полезными в поиске таковых.

Тех, с кем вы поддерживаете просто личное знакомство, также не стоит списывать со счетов — независимо от того, где и как вы с ними познакомились.

Вы можете обратиться к ним за помощью как при личной встрече, так и позвонив по телефону. Такие контакты могут оказаться полезными не только с точки зрения получения имен и адресов конкретных клиентов. Ваши друзья могут предложить вам пару-тройку эффективных идей. Это тоже стоит принять в расчет. Еще лучше, если они выделяют время для знакомства с вашим бизнес-планом. Они будут польщены такой возможностью и постараются максимально добросовестно проанализировать все отправные точки вашего бизнеса. Такая проверка может избавить вас от множества непредвиденных расходов и снабдить новыми интересными идеями.

3. Рекомендации.

К вопросу применения рекомендаций мы обратимся чуть позже. Для вас важно получить рекомендации от как можно большего числа ваших потребителей. Такой вопрос имеет смысл даже в том случае, если клиент испытывает заинтересованность в вашем предложении, но не идет на покупку. (Возможно, у таких клиентов просто нет денег на покупку или ваш товар не настолько им необходим. В любом случае, если ваш продукт вызвал у клиента интерес, он может предложить его знакомым или даже просто оказать вам посильную помощь.)

Спрашивать рекомендацию нужно прямо и просто: «Вы не подскажете, к кому еще я мог бы обратиться с этим предложением?»

Если вас к кому-либо направят, обязательно задайте следующий вопрос: «Вы не будете возражать, если я сошлюсь на вас в разговоре?» (Если вам повезет, то вас представят лично, что еще лучше.)

Если ваш собеседник не в состоянии назвать кого-либо конкретно, постарайтесь подтолкнуть его, спросив: «К кому еще в вашей компании я могу обратиться?» Дождитесь ответа и добавьте: «А как насчет других компаний?»

4. Привлечение потенциальных клиентов.

Как будет более подробно описано в главах 32 и 33, дополнительные источники продаж можно найти следующим способом:

- Участвуя в отраслевых выставках, ярмарках и т. п., а также посещая их.
- Выступая перед группой потенциальных клиентов, например перед общественными или профессиональными организациями.
- Помещая статьи и интервью в отраслевых газетах и местных средствах массовой информации.
- Используя контакты, которые вы приобрели, участвуя в некоммерческих акциях, общественной работе и т. п.
- Создавая и размещая рекламные материалы.

5. «Высматривание дымоходов».

Это старый термин, оставшийся еще с тех пор, когда коммивояжеры, приезжая в новый город, определяли его коммерческий и промышленный центр, высматривая фабричные трубы. Сегодня вместо дымовых труб в качестве подсказки отлично подойдут офисы, выставочные павильоны, торговые центры и другие «маячки», которые могут указывать на места, где сосредоточена деловая жизнь и где вы вероятнее всего сможете найти своих клиентов.

В настоящее время самый эффективный способ «высматривания дымоходов» — это обращение в Торговую Палату. Там вас могут снабдить самой подробной информацией (включая карты региона и каталоги всех коммерческих, общественных и государственных учреждений и организаций в городе и его окрестностях). Благодаря этой информации вы сможете быстро определить своих потенциальных клиентов или, как минимум, оценить свои перспективы.

Кроме того, попытайтесь найти местные управления по развитию, поскольку они обладают данными о производителях и других предприятиях в регионе. (Названия таких управлений различаются от случая к случаю. Чтобы их найти, обратитесь в Департамент Коммерции или даже в офис губернатора. Эта рекомендация объясняется тем, что такие управления являются бюджетными и финансируются из местного или федерального бюджета.)

В некоторых случаях, однако, более эффективным может оказаться самостоятельное исследование. Вам придется походить по офисам, чтобы определить, имеет ли смысл предлагать им ваш товар. Объясняется такое положение дел тем, что многие каталоги содержат информацию годичной и даже более давности, которая могла самым банальным образом устареть. Кроме того, названия некоторых организаций просто не позволяют определить профиль их деятельности. О ней намного проще узнать на месте.

Иногда для нахождения клиентов достаточно просто прогуляться по какому-нибудь бизнес-центру. Это намного легче, чем совать свой нос в каждую незапертую дверь, и иногда намного более эффективно. Как правильно совершать такие прогулки, мы рассмотрим подробнее в главе 5 («Визит наугад — когда и как»).

6. «Бумажные, или настольные» исследования.

Практически вся информация, известная человечеству, хранится в печатном виде. Естественно, вы будете испытывать потребность в тех сведениях, которыми вы не располагаете, но которые, тем не менее, вам необходимы. Это может быть законодательство, регулирующее ваш бизнес, перечни фирм и организаций, каталоги товаров и услуг и т. д.

Одним из самых легких способов получения информации является просмотр телефонных книг, а при необходимости — рекламы или статей в местных газетах и журналах. Другим источником интересующих вас сведений могут служить бизнес-отделения в библиотеках. (Конечно, в настоящее время подобный метод получения информации тяжело назвать «бумажным», так как вся информация находится в компьютерной сети, в виде микрофильмов, или используются другие, мало похожие на записи на бумаге методы ее хранения).

Рано или поздно вам потребуется проводить подобные изыскания. Более детально мы рассмотрим эти вопросы в главе 33.

Выводы. План действий

Прежде чем продолжить чтение книги, займитесь конкретизацией вашего плана действий по поиску потенциальных клиентов. Придумайте структуру, которая позволит вам быстрее и эффективнее отыскивать ваших клиентов и вступать с ними в контакт. Посмотрите на приведенный ниже перечень и запишите по две-три идеи, возникающие у вас по каждому пункту:

1. Кто является «очевидным» и «предполагаемым» потребителем ваших товаров или услуг?
2. Опишите ваши контакты:
 - связанные с предыдущей работой;
 - связанные с вашим деловым и профессиональным кругом общения;
 - связанные в общественных, религиозных и другими неделовыми кругами общения.
3. Первичные рекомендации. Для начала подумайте, кто мог бы дать вам несколько советов по формированию вашего списка потенциальных клиентов или дать вам свою рекомендацию?
- Ц. Привлечение клиентов. Какие недорогие и доступные методы помимо рекламы вы можете применить с целью дать возможность окружающему миру узнать о вас и вашей продукции?
5. «Высматривание дымоходов». Перечислите места, где предположительно можно встретить потенциального клиента для вашей продукции.
6. Бумажные исследования. Какие публикации, каталоги, списки членов ассоциаций и т. д., имеющиеся в вашем распоряжении, могут помочь вам в поиске потенциальных клиентов? (Детальнее см. главу 33.)

Глава 2

Выделение приоритетных потенциальных клиентов

Самый надежный способ испортить собственный бизнес — попытаться объять необъятное. Испытывать потребность в вашей продукции может каждый, но обратиться ко всем — не в ваших силах. Счетчик шелкает очень быстро, особенно в первые месяцы после выхода на рынок, поэтому очень важно сразу выделить среди всех предполагаемых клиентов именно тех, кто действительно приобретет ваш товар.

Если вы только начинаете свое дело, то вряд ли располагаете значительной суммой. Скорее всего, если вы не найдете своих клиентов, этой суммы едва хватит всего на месяц-два. Даже если деньги, имеющиеся в вашем распоряжении, позволяют вам некоторую автономность, — не успокаивайтесь раньше времени. То, что вам необходимо, — это оценить стоимость времени, которое вы тратите на каждого клиента.

Недавние подсчеты показали, что в среднем для любой компании один визит к клиенту обходится в 150 долларов. Даже если ваши накладные расходы невелики и вам не приходится ехать в другой город, стоимость личной встречи с клиентом все равно может оказаться для вас неприятным сюрпризом. А если добавить сюда стоимость времени на дорогу, повторные встречи и т. п., то реальная цифра окажется намного больше. Все это — ваши затраты. Чтобы выжить на рынке, чтобы ваше предприятие приносило вам прибыль — обязательно рассчитывайте рентабельность каждого клиента.

Постарайтесь с самого начала осознанно выбирать среди всех своих клиентов тех, личная встреча с которыми просто необходима, отличая их от тех, с кем возможно связаться более дешевым способом. (Маркетинг на основе телефонных звонков, иначе именуемый «телемаркетингом», и прямая посылка материалов по почте — более дешевые способы связи, пригодные для общения с менее выгодными клиентами или клиентами, находящимися от вас слишком далеко.) Возможно, некоторые клиенты окажутся настолько дорогими, что вы просто не станете с ними работать.

Даже среди тех клиентов, которые действительно требуют личных контактов, всегда можно выделить более и менее приоритетных. При расстановке приоритетов вам необходимо применить определенные критерии. Если у вас нет собственной эффективной системы критериев, отражающей специфику вашего товара и вашего предприятия, воспользуйтесь системой критериев, которая приведена ниже.

1. Потенциальная необходимость в вашем товаре или услуге.

Оценивая, насколько высокий приоритет может быть выделен данному клиенту, задумайтесь, насколько ваш товар ему необходим. Второй интересующий вас вопрос — насколько очевидна для клиента необходимость в вашем товаре? Ясно ли он ее осознает, или вам требуется дополнительная разъяснительная работа? Пока вы не развернулись в полный рост, главное для вас — выжить. У вас просто нет времени на ошибки.

Не стесняйтесь начинать со скромных сделок. Ваша задача — получить прибыль, а не заниматься закалкой своего характера. Небольшой успех вначале не только позволит вам поправить свое благосостояние, но и послужит прецедентом, который вы сможете использовать в дальнейшем при более серьезных сделках.

2. Выгодность — кратковременная и долгосрочная.

Никогда не забывайте правило большого пальца. Помните, что от 20 процентов своих клиентов вы должны получать 80 процентов прибыли. Стоит найти эти 20 процентов как можно скорее. Сконцентрируйте на этом все свои усилия.

Однако это правило работает и в обратную сторону: остальные 80 процентов ваших клиентов будут приносить вам всего лишь 20 процентов прибыли. Это значит, что если вы неправильно распределите свое время, то полностью потратите его на эти 80 несчастных процентов, потеряв все шансы к отысканию заветных 20.

3. Географическое предпочтение.

В рыночных отношениях время — деньги, а дорога — время. За то время, которое вы потратите, встречаясь с одним клиентом в другом конце города, вы можете успеть встретиться с тремя-пятью другими, обитающими где-нибудь поблизости.

С другой стороны, ваша главная цель — получение прибыли, а не экономия времени. Если у вас есть шанс на крупную сделку или на нового постоянного клиента, такая «неразумная» трата времени просто необходима. Ваши временные затраты окупятся с лихвой.

4. Клиенты «с довеском».

Можно ли торговать так, чтобы каждая новая сделка порождала другую? Возможна ли вообще такая «цепная реакция успеха»? Иными словами, каковы шансы того, что выходя на контакт с клиентом, в результате вы не просто продадите свой товар, но и найдете некоторое количество новых клиентов? Такая ситуация вполне вероятна.

К примеру, имеет смысл приложить усилия к продаже своего товара одному из отделений компании — это поможет вам заключить сделки с другими отделениями. Еще один пример — если вы сумеете продать ваш товар какой-либо известной фирме, то сможете продать его многим другим клиентам. В этом случае прецедент такой сделки послужит вам своеобразной рекомендацией.

5. Шансы на успех: склонен ли покупатель к новизне или держится за старые шаблоны.

Один из признаков, позволяющих определить ценность нового клиента, — его репутация. Если компания, которая хочет приобрести ваш товар, славится своей медлительностью при заключении сделок, — трижды подумайте, стоит ли иметь с ней дело.

В первое время всегда приходится заметно экономить, так как денег мало и они еще плохо работают. Надо успеть наладить дело до того, как «оголится дно денежного бочонка». Не обращайтесь в компании, зарекомендовавшие себя «тяжелыми на подъем», — с ними можно поэкспериментировать позднее, после того как вы подготовите себе надежный фундамент.

6. Цикл покупки.

Сделки с государственными учреждениями и другими большими организациями обычно носят крупный характер, что довольно заманчиво, особенно сначала. Но при этом процесс заключения сделки может затянуться на очень долгий срок — иногда на годы. К тому же, в таких организациях может существовать протокол оформления сделки, предписывающий, например, объявление цены перед принятием любых решений о закупке. Это может быть неудобно — например, в связи с возможным изменением цен за время оформления сделки. Если такая организация является нужным клиентом, постарайтесь как можно раньше связаться с ее менеджером по закупкам. Это позволит

вам заранее подготовить необходимые бумаги, возможно, даже на год вперед, и значительно ускорит процесс оформления сделки.

Как бы то ни было, обязательно выслушайте все, что вам скажет менеджер или кто-либо еще из такой организации-клиента. Нередко в их словах скрываются подсказки, позволяющие вам обойти или значительно ускорить многие этапы оформления сделки. Если вы сможете заинтересовать тех лиц, которые будут непосредственными пользователями вашего товара, они сделают все, чтобы вы успешно и быстро преодолели все перипетии продажи. Вот почему так важно в подобных сделках разговаривать не только с ответственными за закупку лицами, но и со всеми, кто может повлиять на решение о приобретении. Более детально эти вопросы будут рассмотрены в следующей главе.

Выводы

Одним из самых важных в начале работы шагов является разделение потенциальных покупателей по приоритетности. Работа наугад неэффективна, а в начале коммерческой деятельности — просто самоубийственна. Ваша задача — как можно быстрее добиться прибыли, что без правильно организованной работы с клиентами просто невозможно. В качестве основы при расстановке приоритетов используйте следующие критерии (возможно, дополнив их своими для более точного соответствия вашему бизнесу):

1. Необходимость вашей продукции потенциальным клиентам.
2. Рентабельность — краткосрочная и долговременная.
3. Географические предпочтения.
4. Возможность выхода на новых клиентов.
5. Шансы на успех с учетом репутации.
6. Цикл покупки.

Часть вторая

Находим подходящего покупателя и устанавливаем с ним контакт

Допустим, вы вышли на организацию, по всем параметрам подходящую на роль вашего клиента. Как найти в этой организации именно того человека, который решит вопрос приобретения вашего товара? Этой задаче и посвящена вторая часть книги.

При написании этой части я исходил из неявного предположения, что у вас уже есть список потенциальных клиентов и вы выделили из него нескольких самых приоритетных. Теперь в каждой организации вам необходимо найти конкретного человека (или группу лиц), подходящего для переговоров.

Этого человека или группу лиц в дальнейшем мы будем называть ДМ (Decision Maker — «Принимающий Решение»). ДМ — это лицо или группа, которые работают в соответствующей области, имеют Полномочия (Authority), Потребности (Need) и Деньги (Dollars), что дает им право и возможность принять ваше предложение и выполнить условия сделки.

Глава 3 («Ищем человека или группу, которые могут сказать «ДА»») посвящена методам обнаружения ДМ.

Глава 4 («Проходим через систему отсева ДМ») посвящена методам быстрого преодоления служащих, ограждающих ДМ от нежелательных нагрузок. В ней описано, как убедить их связать вас с ДМ или, вместо этого, найти пути прямого подхода к ДМ, минуя систему отсева.

Глава 5 («Визит наугад — когда и как») сфокусирует читателя на практические аспекты тех случаев, когда уместен спонтанный неподготовленный визит к ДМ.

Далее, в главе 6 («Убеждаем ДМ встретиться с нами»), мы обратимся к вопросу о том, как быстро убедить ДМ выделить вам время и выслушать ваше предложение. («Быстро» — это ключевое слово; на этом этапе еще нет возможности вести долгие беседы. Загруженный работой ДМ избегает тратить время — как на телефонные разговоры, так и на личные встречи. Особенно если они угрожают затянуться.)

Наконец, в главе 7 («Организация телефонных звонков: учимся всякий раз») мы рассмотрим несколько путей усовершенствования вашей техники ведения телефонных переговоров.

Глава 3

Ищем человека или группу, которые могут сказать ДА

Замечание: В этой книге мы будем использовать некоторые термины, обозначая их комбинацией заглавных букв, например: ДМ (Принимающий Решение — Decision Maker), ДИЛ (Влияющий на решение — Decision Influencer), Система Отсева (Screen). Кроме того, мы будем выделять заглавной буквой слова, которые являются названиями некоторых понятий, качеств или методик работы: Полномочия, Потребность, Деньги, Зондирование и т. д. Это сделано для того, чтобы подчеркнуть, что в данном случае каждое слово имеет конкретное значение. Например, ДМ — это не просто кто-то, кто может принимать решения как таковые, а конкретный человек или группа лиц, имеющих Полномочия, Потребности и Деньги, что позволяет им принять положительное решение по вашему предложению.

Основное правило — вы сможете заключить сделку только в том случае, если имеете дело с человеком, который может ответить ДА на ваше предложение.

Это звучит достаточно очевидно, однако очень часто упускается из виду. Организации переполнены людьми, которые заявляют о своей полномочности принимать решения. На самом же деле большинство из них полномочны принимать только отрицательные решения. Это действительно так, они полномочны говорить только НЕТ. Не имеет значения, что вы предлагаете, — они просто не могут сказать ДА.

Лица, полномочные принимать только отрицательные решения, варьируются в широчайшем диапазоне — от швейцара до управляющего службой закупок, секретаря или другого подчиненного ДМ.

Как правило, они легкодоступны для каждого, кто хочет с ними встретиться. Эта доступность может создать у вас обманчивое ощущение достигнутого прогресса. Этот прогресс — всего лишь иллюзия. Если вы представите им свои предложения, то в конце концов обнаружите, что ничего не изменилось — или, по крайней мере, ничего позитивного не произошло. Они просто не в состоянии сказать «Да, я куплю». Они могут просто отказать или сказать «Мне необходимо подумать», что в сущности означает «Я передам ваше предложение моему боссу, настоящему ДМ».

Рассмотрим имеющиеся возможности. Первый вариант: если человек, уполномоченный принимать отрицательные решения, отказал вам, ваша сделка сорвалась точно так же, как если бы вы говорили с нужным вам человеком. Возможность упущена, даже несмотря на то, что вы говорили не с тем, с кем следовало.

Второй вариант: даже если кто-либо пообещал передать вашу информацию реальному ДМ, сделка может считаться погибшей. Конечно, везение не следует сбрасывать со счетов, однако очень маловероятно, что он сможет представить ваше предложение ДМ так же эффективно, как это сделали бы вы в прямом контакте.

С одной стороны, он не настолько хорошо знает ваш товар, чтобы быть готовым описать его свойства. Помимо этого, продажа именно вашего товара может не быть приоритетной для него задачей — другие обязанности наверняка займут большую часть его времени и энергии. Если ДМ говорит нет, — это значит что тот, кто представлял ваш товар, не был расположен рисковать своим рабочим местом, проталкивая ваше предложение так, как это сделали бы вы сами.

Тест AND

Название теста происходит от трех слов — Полномочия (Authority), Потребности (Need) и Деньги (Dollars).

ДМ в том значении, в котором мы употребляем здесь этот термин, — это человек или группа лиц, которые имеют возможность ответить ДА на ваше предложение. Это ДА может означать покупку вашего товара, прием вас на службу, использование ваших услуг, или оговаривает следующий шаг — например, назначение испытательного срока эксплуатации вашего товара.

В небольших организациях ДМ является, как правило, глава компании — владелец малого бизнеса, партнер-распорядитель адвокатской конторы, президент компании, директор агентства по связям с общественностью.

В большой компании определение соответствующего ДМ требует больших усилий. Начинайте поиск подходящего ДМ как можно раньше, еще на стадии предварительного исследования организации, работая над списком потенциальных клиентов. При исследовании организации вам придется общаться с людьми — как внутри, так и вне компании. При этом обратите внимание на человека (или группу лиц), который несет ответственность за ту область, в которой вы предполагаете работать и который соответствует требованиям AND-теста.

AND-тест заключается в следующем: ДМ — это человек (или группа), который имеет три ключевые характеристики: Полномочия (Authority), Потребности (Need) и Деньги (Dollars).

«А» отражает Полномочия (Authority)

Человек, к которому вы обращаетесь с вашим предложением, должен находиться на достаточно высоком уровне, чтобы иметь Полномочия или быть «Уполномоченным» для того, чтобы заключать соглашение о покупке на ту сумму, которая придаст смысл вашему предложению.

Таким образом, если ваша самая дешевая модель стоит 5000 долларов, а человек, к которому вы обращаетесь, располагает всего лишь 3000 долларов покупочного лимита, вы не можете ожидать от него положительного ответа. Следовательно, он не является ДМ в том понимании, которое мы вкладываем в этот термин. Однако он может быть частью группы, которая в совокупности имеет силу ДМ. Или он может быть ДИ — человеком, советы которого учитываются настоящим ДМ.

Не слишком вежливо прямо задавать вопрос: «Имеете ли вы полномочия покупать?» Человека можно привести в такое замешательство, что он не станет подтверждать, что не имеет таковых, и может приврать, сказав «да». Более профессиональным способом достижения нужного эффекта было бы сказать: «Я понимаю, что сейчас рано спрашивать об этом, но если позднее, в процессе нашего общения, вы захотите совершить покупку, есть ли еще кто-нибудь, с кем мы должны были бы согласовать наши действия?» (Или другой подход: «Есть ли еще кто-нибудь, кого мы должны поставить в известность относительно этого?»)

«N» означает Потребность (Need)

Необходимо найти подход к человеку (или подразделению), испытывающему проблемы, которые может решить ваш товар. Иначе говоря, ищите человека, которому нужен ваш товар.

Если вы предлагаете уборочный инвентарь, вам не следует обращаться к начальнику технологического отдела. Точно так же менеджер по закупкам не принесет вам пользы,

так как он не имеет первостепенной потребности в вашей продукции. (О роли отдела закупок мы поговорим позднее в этой же главе.)

«D» означает Деньги (Dollars)

Человек может быть наделенным Полномочиями и испытывающим Потребность в вашем товаре, но все еще не являться ДМ по причине недостатка средств (бюджета).

Не так уж и легко разузнать, имеются ли на данный момент деньги на приобретение вашего товара. Прямо спрашивать человека, располагает он средствами или нет — нетактично. Но иногда вы можете узнать это косвенно, задав, к примеру, такой вопрос: «Предположим, мы решим, что этот товар соответствует вашим потребностям. Реально ли будет заключить сделку в течение текущего бюджетного периода?»

Как бы там ни было, нет необходимости верить на слово ДМ, которые жалуются на бедность. Обычно это всего лишь предлог, чтобы избавиться от торговца.

Найдите свой подход к ДМ, который соответствует требованиям AND Ваши знания о поле деятельности

Вы можете ориентироваться «кто есть кто» в иерархии ваших потенциальных клиентов благодаря вашим контактам в профессиональных кругах, чтению бизнес-периодики, сплетням, распространяющимся в отрасли, и т. д.

Однако будьте осторожны. Человек, явно ответственный за интересующую вас область, может не быть человеком с необходимым AND, чтобы заключать сделку. Например, человек, ответственный за службу информации в какой-либо компании, может не иметь достаточного AND для заключения сделки на покупку нового программного обеспечения или оборудования.

В большинстве случаев было бы мудрее избегать разговоров со всеми этими людьми и действовать в точности наоборот — укреплять связи с человеком, который имеет полноценную ответственность за рентабельность и результативность в той области, которая соответствует вашему товару.

Если вы просите человека (например, начальника службы информации) указать вам на кого-либо, кто имеет AND, — вы очень рискуете. Связавшись таким образом с этим человеком, вы можете оказаться запертыми в вашем с ним общении. Вы можете утонуть в работе с ним вместо того, чтобы напрямую работать с ДМ — со всеми вытекающими отсюда проблемами, которые мы обсуждали ранее.

Ваше исследование структуры организации предполагаемого клиента

Это наиболее легкий путь — если, конечно, он работает. Просто позвоните в интересующую вас компанию и спросите у секретаря, кто отвечает за интересующую вас сферу деятельности. Узнайте имя этого человека и должность. Последнее очень важно, поскольку вы должны быть уверены, что получили имя менеджера, а не младшего клерка.

Во время разговора в течение нескольких секунд выясните, кому подчиняется названный вам человек. На тот случай, если решения принимаются где-нибудь на ступеньку выше.

Пока вы ищете эту информацию, лучше не представлять себя сразу как торговца, так как секретарь моментально отошлет вас в отдел по закупкам. Вы сможете добиться гораздо большего, если он будет убежден, что разговаривает с клиентом.

Если он спросит вас, к чему все эти вопросы, вы можете просто сказать: «Мне нужно поговорить с человеком, ответственным за данную область деятельности». Второй способ: вы можете признать, что являетесь служащим отдела реализации вашей компании (даже если ваша компания — вы сами) и хотите узнать, нуждается ли компания клиента в вашем товаре до того, как решитесь побеспокоить соответствующих лиц. Если вы сможете построить правильные взаимоотношения с секретарем, то сможете получить всю информацию, которая вас интересует.

Альтернативный (но не менее эффективный) аргумент: «Я провожу промышленное исследование» — что, в общем-то, является правдой, как минимум в том смысле, что вы исследуете промышленные предприятия в поисках клиента.

Но ни в коем случае не вздумайте привирать. Позднее вы вернетесь сюда, и ваша ложь будет вас преследовать. Кроме того, не позволяйте секретарю сразу соединять вас с интересующим вас человеком. В настоящее время вы только выясняете, кто этот человек, и еще не готовы к деловым переговорам.

Публикации клиента

Брошюры и другие публикации, выпускаемые организацией (как, например, годовой отчет для акционеров) могут быть очень полезным источником информации. Они могут подсказать вам, чем занимается компания, каковы ее ключевые интересы, и возможно, даже «кто есть кто» в структуре менеджмента компании. Вам следует попросить регистратора прислать вам эти публикации либо подготовить комплект, который вы могли бы забрать лично.

Если вы явитесь за ними лично, то получите хорошую возможность для проведения исследования «на месте» — в предполагаемой компании-клиенте. Возможно, это поможет вам определить, кто конкретно является для вас более предпочтительным в качестве ДМ.

Когда вы приходите за литературой, не меняйте избранной позиции и не говорите, что вы пришли с целью продать что-то. Если секретарь уверен, что он имеет дело с потенциальным клиентом или акционером, он будет более щедрым на информацию. (А что, если секретарь узнает вас, когда вы вернетесь позднее в качестве торговца? Ну, планы изменчивы... И кроме того, кто может обвинить вас в желании воспользоваться удобным случаем?)

Ваша сеть внутри организации или отрасли

Лица из интересующей вас организации, которых вы встретили в ходе проведения своей разведки, могут подсказать вам, где устанавливать контакты.

Ваши клиенты могут подсказать вам, кто обладает необходимыми AND в смежных с ними фирмах и агентствах. (Они даже могут изъявить желание представить вас в телефонном разговоре или позволить вам сослаться на них в процессе установления контакта.)

Указания от других продавцов

Обменивайтесь подсказками со своими коллегами, которые работают примерно в той же области, что и вы, но не являются вашими прямыми конкурентами. (Например, если вы продаете кисточки, обменивайтесь указаниями на потенциальных клиентов с теми, кто продает краски.)

Бизнес-каталоги

Местные справочники (возможно, из Торговой Палаты) могут дать вам необходимые подсказки. А вот другой метод, который применим, если вы работаете в специфической области: определите, к каким профессиональным или отраслевым обществам может принадлежать менеджер, отвечающий за интересующую вас область. Свяжитесь с местными или главными управлениями этих обществ для получения справок.

Если вы собираетесь заключить солидную сделку в этой области, вы можете вступить в такое общество, обеспечив себя возможностью даже быть избранным в правление. Время и членские взносы, затраченные вами, могут открыть доступ к большому числу ДМ в других организациях. Кроме того, это может создать для вас возможность размещать вашу рекламу в бюллетенях общества. Со временем вы можете быть приглашены с докладом или презентацией для членов общества.

Более развернутый список справочников и других источников информации для исследования приведен в главе 33.

Если вы не можете определить ДМ с AND

Иногда — вне зависимости от того, сколько времени вы потратили на зондирование и исследования, — вы все еще не можете определить тех, кто именно имеет соответствующие Полномочия, Потребности и Деньги внутри интересующей вас организации. В этом случае вам пригодится описанная ниже технология.

Правило «действий от винта». Лицо, возглавляющее компанию, всегда имеет полномочия для принятия позитивного решения. Или, как минимум, сможет повлиять на события путем изменения бюджета. Даже если глава компании отошлет вас на более низкий уровень подчиненности в компании, вы хотя бы откроете канал, который позволит вам в дальнейшем обратиться с просьбой о принятии решения на более высоком уровне.

Следовательно, если вы сомневаетесь, начинайте сразу с как можно более высокого уровня. Если необходимо, обращайтесь непосредственно в офис президента компании. Скорее всего, вас отошлют в подчиненные подразделения. Однако там вы сможете с гордостью сказать: «Господин Роберте из президентского офиса посоветовал мне обратиться прямо к вам».

В большой организации человек, к которому вас направят, скорее всего не будет реальным ДМ. Самая распространенная ошибка при отсылке вас к кому-нибудь другому состоит в том, что вас направят к человеку, стоящему на немного более высоком уровне, чем реальный ДМ. Но это, как правило, вам на руку, так как дает вам все то же преимущество — позвонить в подчиненное подразделение и сказать, что вам «посоветовал» обратиться именно сюда кто-то стоящий на ступеньку выше.

Гораздо лучше начать с более высокого уровня и быть отосланным на более низкий, чем начинать с низкого уровня и оказаться запертым в такой позиции, из которой вы не найдете прямого контакта с нужным вам человеком.

Человек, влияющий на решение (ДИ)

Даже если пользователь или человек, ответственный за определенную сферу деятельности, не имеет достаточно высокого уровня Полномочий, Потребности или Денег, чтобы быть настоящим ДМ, он может оказаться очень важным лицом — Человеком, Влияющим на Решение (ДИ, Decision Influenser). Это означает, что, хотя он и не принимает окончательного решения, — его мнение и его советы выслушиваются с уважением.

Такие люди могут иметь Потребность, но Полномочиями и Деньгами может располагать их начальник или начальник их начальника. Вам не стоит задевать их при первой встрече, старайтесь перепрыгнуть через них.

ДИ могут быть:

- Те, кто будет реально пользоваться вашим товаром или сервисом. Например, в больших и средних компаниях человек, который будет работать на предлагаемом вами компьютере, чаще всего не является ДМ (так как он не располагает Полномочиями, Потребностями и Деньгами). Однако вполне вероятно, что он будет иметь определенное влияние на принятие решения как человек, разбирающийся в технике, и как человек, которому придется работать с выбранным компьютером.
- Экономический советник. Например, бухгалтер или финансовый директор. Эти люди могут сказать, может ли компания позволить себе то, что вы предлагаете. Кроме того, они могут предложить экономическую альтернативу — например, подписание арендного договора вместо покупки вашего товара — или что-то в этом роде.
- Наставник ДМ. Человек, располагающий всеми необходимыми Полномочиями, Потребностями и Деньгами, может постоянно обращаться за советом к более опытному лицу — человеку, помогающему ему на протяжении долгого времени. Скорее всего, вы никогда не узнаете, кто является этим наставником, и, вероятно, никогда не встретитесь с ним. Просто будьте готовы к тому, что у вашего ДМ есть такой человек, который постоянно подкармливает его советами и заботится о нем.
- Менеджер по закупкам. Этот человек в большей степени влияет на технические аспекты заключения сделки, чем определяет закупочную политику компании. Однако, если он имеет такое влияние, не воюйте с ним. Старайтесь обойти его и добраться до реального ДМ, только делайте это тихо, спокойно и ненавязчиво.

Когда стоит начинать с менеджера по закупкам, а когда нет

Хоть это и может показаться странным, начинать с обращения к менеджеру по закупкам обычно не слишком хорошая идея. Чаще всего менеджер по закупкам полномочен говорить НЕТ, а не ДА — по крайней мере, когда дело касается нового товара.

В большинстве организаций менеджеру по закупке отводится координирующая роль в вопросах покупки уже известных товаров. Если вы продаете копирувальную бумагу или тонер* (или любой другой обычный товар), то отдел по закупкам — лучшее место, куда вам следует обращаться.

Однако если вы продаете какое-либо новшество (независимо от того, продукт ли это, услуга или новая система организации труда), вам лучше сразу обращаться к реальным пользователям и создавать ощущение потребности на этом уровне.

Неудобно? Представьте себя продающим один из первых компьютеров пару десятков лет назад. Если вы сразу обратитесь в отдел по закупкам, они могут вам ответить: «Гм-м-м, у нас есть распоряжение на покупку дюжины печатных машинок Selectric и дюжины калькуляторов. Но этот странный ящик, который вы предлагаете, явно не Selectric и не совсем соответствует нашей спецификации калькулятора. Так что, извините, но мы не заинтересованы в вашем товаре».

Но предположим обратное — вы нашли подход к начальнику технического отдела или к кому-либо в юридическом отделе, кто столкнулся с необходимостью откорректи-

ровать окончательный вариант какой-либо обширной документации. Однажды увидев, какие усовершенствования может принести ваш маленький компьютер, они, возможно, найдут способ открыть перед вами нужные двери.

Вот почему я советую вам обращаться в отдел по закупкам в последнюю очередь. (Это же касается обращения в отдел кадров, если вы предлагаете свои услуги.) Наоборот, ищите подходы к тому человеку или подразделению компании, которые имеют реальную потребность в вашем товаре.

Отделу по закупкам, для приобретения новшеств, в большинстве случаев не хватает Полномочий. Менеджер по закупкам определенно не испытывает Потребности в вашем товаре, если только он не имеет отношение к сфере его деятельности. И кроме того, менеджер по закупкам располагает весьма выраженным лимитом Денег.

А теперь, несмотря на все сказанное, рассмотрим несколько случаев, когда обращение в отдел закупок было бы хорошей идеей:

- Обращайтесь в отдел по закупкам, если вы не можете другим путем определить человека, имеющего необходимые AND для принятия положительного решения по интересующему вас вопросу. В общем, вы можете обратиться по телефону — если вы не очень заинтересованы в проведении полноценной презентации вашего товара. Этот телефонный разговор должен быть как можно более коротким, примерно 30 секунд. Вот его примерная модель:

«Меня зовут Грета Росс, я работаю в компании XX1st Century Containers. Мы разработали радикально новый тип контейнеров для перевозок хрупких или очень ценных предметов. Я знаю, что ваша компания производит комплектующие для компьютеров, которые являются весьма подходящим для наших контейнеров грузом. Посоветуйте, пожалуйста, к кому я должна обратиться в вашей организации».

- Если необходимо, далее объясните, какие «требования» вы предъявляете к предполагаемому ДМ:

«Как подсказывает опыт, отдел отгрузки, в общем, не подходит для решения этого вопроса, так как выбор упаковки, как правило, осуществляется на более ранних этапах процесса».

- Обращайтесь в отдел по закупкам, когда вы уверены, что «колеса уже в движении» — то есть процесс покупки вашего товара уже пошел. В этом случае менеджер по закупкам уже имеет необходимые Полномочия и Деньги, а Потребность уже передана от других подразделений компании.
- Обращайтесь в отдел по закупкам, чтобы получить перечень заявок, принятый компанией к оплате. (Только не сидите сложа руки в ожидании, когда компания начнет упрашивать вас. Невзирая ни на что, продолжайте предпринимать активные шаги по поиску соответствующих менеджеров.)

Директор учебной программы: когда начинать отсюда, а когда нет

Если вы продаете готовую обучающую продукцию (например, видео- или аудиозаписи или семинары по актуальным в этом году проблемам), тогда, возможно, будет правильным начинать с директора учебной программы, начальника отдела кадров или координатора по связям с общественностью (или к другим должностным лицам — это зависит от организации). Этот человек, возможно, имеет Полномочия, Потребности и Деньги для подобных вещей, в частности если ваша продукция сфокусирована на тех сферах деятельности, которые приносят фирме положительную известность, как, например, практикумы по технике безопасности для сотрудников.

Предположим, вы продаете не готовую продукцию, а самого себя в качестве консультанта по определенному вопросу (для иллюстрации, практикумы по технике безопасное-

ти). Или предположим, что вы не предлагаете готовые («консервированные») программы обучения по безопасности, уже имеющиеся на рынке, а намерены предложить усовершенствовать обычное обучение специально для этой организации.

В этом случае учебный центр будет тупиком для вашего предложения. Возможно, директор учебной программы не испытывает Необходимости в усовершенствовании предлагаемой вами темы каким бы то ни было образом. Лучшим для вас решением было бы обойти учебный центр вместе с отделом кадров и найти подход к менеджеру, который имеет реальные основания беспокоиться о безопасности. Это может быть президент компании, который заинтересован в меньших выплатах по страховкам. Или это может быть менеджер по оборудованию.

Выводы

В поисках подходящего для вашей продукции ДМ высматривайте человека или группу, которые имеют AND: Полномочия, чтобы заключить торговое соглашение, Потребность в вашем товаре и Деньги, чтобы заплатить за это.

Изобретательность — ваше лучшее оружие в поиске правильного для вашего товара ДМ. Вот вам кое-что, с чего можно начать:

1. Ваши знания о том, кто есть кто в интересующей вас сфере деятельности.
2. Ваше исследование интересующей организации. Когда вы говорите с людьми, работающими в организации, персонально или по телефону, — будьте бдительны, ловите любой намек, который может указать вам на человека или группу, имеющих AND.
3. Литература исследуемой компании. Например, годовой отчет, брошюры, газетные вырезки и т. п.
4. Сеть контактов, которую вы развили, — как внутри организации, так и внутри отрасли.
5. Обмен указаниями с другими продавцами — теми, кто работает на одном поприще с вами, но не является конкурентом.
6. Бизнес-каталоги. Возможно, вы уже знакомы с ключевыми публикациями в вашей области. Для более широких объяснений обращайтесь к главе 33.

Правило «действуй от винта»: Если вы не можете выделить настоящего ДМ, начните с самого верхнего уровня в интересующей вас компании и позвольте (если придется) отослать себя на более низкие уровни. Когда вы будете общаться с человеком, к которому вас направили, вы сможете гордо сказать: «Я здесь по совету господина президента» (или кого-либо другого, с кем вы имели дело).

Время, потраченное вами на поиски правильного ДМ, окупится. Если вы обратитесь не к тому человеку (слишком низко стоящему в иерархии компании или не располагающему достаточными Полномочиями, Потребностями и Деньгами), — вы будете заперты в общении с ним. После этого вы сможете сдвинуться с места только в том случае, если заденете или обидите этого человека, — который в итоге может оказаться значительным лицом, влияющим на решение.

Учитывая, что менеджер по закупкам, как правило, является неподходящим лицом для начала общения, перечислим несколько ситуаций, в которых отдел по закупкам будет правильным местом обращения:

- Ситуации, когда только отдел по закупкам может быть единственным источником, который способен указать вам на человека, действительно обладающего необходимыми вам Полномочиями, Потребностями и Деньгами.

- Ситуации, когда механизм приобретения уже заработал. То есть Потребности определены, Деньги выделены и менеджер по закупкам наделен необходимыми Полномочиями для оформления сделки.
- Когда вам необходимо получить список заявок и поставок компании.

Если вы продаете самого себя в качестве консультанта или сотрудника на полный рабочий день

Все, что было сказано относительно обращения в отдел закупок в самую последнюю очередь, относится и к обращению в отдел кадров, — если вы действительно хотите получить работу.

Наоборот, вкладывайте максимум усилий, чтобы наладить контакты с подразделением или, что даже лучше, с человеком, который располагает необходимыми Полномочиями, Потребностью и Деньгами, чтобы принять вас на работу. Применяя и адаптируя подходы, описанные в этой главе, помогите этому человеку увидеть потребность, которую способны удовлетворить вы и только вы. Если он сможет убедиться в этом, —

вы получите его персональное покровительство.

Когда вы пытаетесь поступить на работу, отдел кадров склонен рассматривать свои первые шаги как «отбрасывание квадратных затычек», что облегчает затем поиск «круглых затычек» для «круглых дыр». Если вы во всех отношениях «круглая затычка», — для вас это очень хорошо. Однако если ваша форма хоть немного отличается от круглой (например, если вы привносите что-нибудь уникальное), то вам лучше избежать процесса сортировки и прямо отправляться на то место, где ваши уникальные возможности будут распознаны и признаны.

Глава 4

Проходим через систему отсева ДМ

Столь вам необходимые люди, уполномоченные принимать положительные решения, то есть обладающие Полномочиями, Потребностью и Деньгами, как правило, являются очень занятыми и ответственными работниками. Обычно они окружают себя различного рода системами отсева, которые служат для ограждения их от ненужных контактов.

Существует множество типов систем отсева: от дополнительной охраны на входе организации и до телефониста или личного секретаря, охраняющего двери офиса ДМ. Роль системы отсева — свести к минимуму возможность ненужного беспокойства ДМ с тем, чтобы он мог сконцентрироваться на том, что действительно важно для процветания организации.

Это означает, что система отсева пропустит вас к ДМ только в том случае, если вы, используя все свое красноречие и профессионализм, сможете доказать, что принесли что-то очень важное и ценное для организации. То есть если вы продемонстрируете деловую целеустремленность к встрече с ДМ.

Как можно создать это ощущение важности до того, как сознание системы отсева со щелчком закроется? Мы рассмотрим несколько методик в этой главе. Но сначала мы должны обратиться к одному очень важному вопросу.

Стоит ли наносить неподготовленные визиты или следует работать только по договоренности

Это достаточно легко — явиться наугад (то есть явиться в офис ДМ лично в надежде проскользнуть в удобное время). Однако торговцы, которые возлагают надежды на неподготовленные визиты, тратят очень много продуктивного времени на ожидание в приемной и поездки на встречи (которые чаще всего не происходят, потому что ДМ занимается в первую очередь своим делом).

А ведь у вас не так много времени в течение рабочего дня, — неужели это лучшее применение для него — долго ждать встречи с человеком и в конце концов получить всего несколько минут для представления своего предложения?

Так что затраты времени на телефонные договоры о встрече окупаются по многим причинам:

- Это отражает ваше деловое отношение к ценности времени, как своего собственного, так и ДМ.
- Благодаря конкретному договору о встрече вы поднимаетесь над окружением, что позволяет немного контролировать процесс встречи, освобождает ее от ненужных вам телефонных звонков и отвлечений на другие дела.
- Это позволит вам лучше подготовиться к встрече. Если вы будете знать наверняка, когда и с кем вы встречаетесь, — вы сможете немного углубить свое исследование.

В некоторых ситуациях у вас вообще не будет другого выхода, кроме назначения встречи заранее, поскольку руководящие работники, обладающие реальной властью принимать решения, чаще всего достижимы только по предварительной договоренности.

Прохождение через (или обход) системы отсева

Договорились ли вы о встрече предварительно, идете ли на встречу наугад — вам все равно придется иметь дело с системой отсева, чтобы иметь возможность напрямую обратиться к ДМ.

При любой возможности ссылайтесь на кого бы то ни было, пользуйтесь любым случаем быть представленным кем-то.

Когда вы звоните определенному ДМ по совету кого-либо из своих клиентов или по совету вашего с ДМ общего знакомого, давайте об этом понять сразу — как служащему системы отсева, так и ДМ: «Я звоню по совету Питера Вендерса из GMR Industries».

Если вы знакомы с ДМ каким-либо другим образом, упомяните это в разговоре с его секретарем, — но будьте осторожны со словами. Вы же не хотите, чтобы ДМ подошел к телефону (или постарался избежать этого), думая, что вы организовываете турнир по гольфу где-нибудь в загородном клубе или просите его сделать взнос в фонд бывших выпускников.

Воспользуйтесь вашим знакомством с ДМ как ключиком к сознанию служащего системы отсева, но затем быстро возвращайтесь к своему деловому предложению. Вот очень хорошая модель для воспроизведения:

«На днях, во время делового завтрака в Rotary, я имел честь беседовать с миссис Томпкинс. Позднее мне пришла в голову идея, которая, как мне кажется, может очень пригодиться ей в работе. Я бы хотел договориться о времени, когда смогу лично встретиться с миссис Томпкинс и объяснить ей эту идею. Не могли бы вы помочь мне договориться с ней о времени встречи?»

или

«Мистер Парсонс, посещая нашу экспозицию на выставке NATL, попросил меня связаться с ним и договориться о времени встречи для обсуждения некоторых наших возможностей, которые его заинтересовали. Я подготовил необходимую информацию. Как вы думаете, когда будет более удобно для мистера Парсонса — в среду утром или в четверг днем?»

Сделайте служащего системы отсева вашим союзником.

Когда вы звоните в интересующую вас организацию, внимательно слушайте имя человека, отвечающего на телефонный звонок. Возможно, это кто-то, кого вы уже встречали ранее, когда проводили свое предварительное исследование компании в качестве потенциального клиента. Если имя окажется знакомым, напомните человеку о вашей предыдущей беседе:

«Миссис Джонсон, я — Джек Томас из компании Computers for Business. Может, вы помните меня — я заходил к вам на прошлой неделе?» (Небольшая пауза для размышления.) «Тогда мы говорили о том, как ваша компания проводит инвентаризацию. У меня была возможность подумать о нашем разговоре более детально. В результате у меня возникло несколько идей, которые могут показаться мистру Рабину интересными. Возможно, вы сочтете нужным внести в его рабочий график встречу со мной? Это займет не более двадцати минут. Я буду свободен во вторник утром и в среду днем. Когда ему будет удобно со мной встретиться?»

Если вопросы, которые вы задавали в течение этой предварительной беседы, были хорошо сфокусированы (на тех проблемах, для которых вы можете предложить решение), — это может заинтересовать служащего системы отсева, склоняя его к мысли, что вы действительно можете решить проблему, которая ему уже знакома.

Например, если один из ваших вопросов звучал так: «Бывают ли периоды, когда вы просто перегружены работой?», секретарь ДМ может подумать, что вы располагаете ценным средством от перегрузки его лично и, как следствие, будет заинтересован в том, чтобы вы встретились с его боссом.

Предварительная обработка системы отсева. Но говорите только о широких понятиях. Не вдавайтесь в детали.

Убеждая секретаря соединить вас с ДМ, вам обязательно придется немного сказать о тех деловых предложениях, которые вы хотите обсудить. Но избегайте говорить слишком много.

Естественно, это ставит вас перед дилеммой. Если ваше объяснение прозвучит туманно, вы не получите доступа к ДМ. И опять же, если вы начнете распространяться о специфических сторонах своего предложения, это даст секретарю еще больше поводов показать вам на дверь. «Вы говорите, что работаете с компьютерами? Тогда мистеру Чейсу нет смысла встречаться с вами, так как у нас уже есть собственный эксперт по компьютерам».

Имейте в виду основной принцип: по телефону невозможно заключить сделку, но зато очень легко ее упустить.

Вот почему в телефонном разговоре лучше употреблять общедоступные термины, чтобы доходчиво описать выгоды, которые предоставит компании предлагаемый вами товар. Но не вдавайтесь в описание его технических особенностей.

Так, например, если вы предлагаете компьютерные системы, которые повысят продуктивность работы, не говорите слово «компьютер». В этом случае лучше сказать «методы повышения продуктивности» или «технология повышения эффективности работы».

Разговаривая со служащим системы отсева, избегайте говорить о том, что собой представляет предлагаемый вами товар. Предпочтительнее говорить о том, что ваш товар может сделать для покупателя. Например, если ваша специальность — обучение телефонному маркетингу, вы можете сказать:

«Мы имели возможность помочь нашим клиентам расширить их маркетинговую деятельность и даже находить отдельные группы покупателей в труднодоступных областях. В результате доходы наших клиентов достигли прироста в 15—20 процентов».

Обратите внимание на то, что в рассмотренном примере нет упоминания телефона или обучения вообще. Однако после того, как вы предложили возможность увеличить объем продаж на 20 процентов, — какой секретарь найдет разумное оправдание, чтобы дать вам от ворот поворот?

Рассмотрим несколько моделей, которые вы можете адаптировать под свою ситуацию:

«Я бы хотел поговорить с мистером Добсоном о некоторых методах, которые, возможно, повысят продуктивность работы вашей организации на 20 процентов и более, как это уже произошло в других организациях».

или

«Я консультант по дизайну. Я бы хотел поговорить с мистером Байтом о некоторых идеях, которые могут пригодиться ему в следующей рекламной кампании вашей фирмы».

или

«Я представляю консалтинговую фирму, которая специализируется на финансовом менеджменте. Мы уже работали с несколькими организациями, подобными вашей, и я уверен, что мы можем быть полезными для вас. Мне необходимо встретиться с мистером Йенсеном для обсуждения ваших текущих проблем и направлений, по которым вы планируете двигаться в ближайшие пару лет».

Задайте служащему системы отсева вопросы, на которые он не сможет ответить.

Один из способов пройти через систему отсева — убедить стоящего на вашем пути служащего, что у вас есть веские деловые причины для разговора с ДМ или что-нибудь, что поможет ему или его организации работать лучше.

Так, если секретарь засыпает вас вопросами, перейдите в атаку, задавая свои собственные вопросы, как, например, в этом диалоге:

Секретарь: «О чем вы хотите поговорить с мистером Билдером?»

Торговец: «Мистер Билдер — инженер-конструктор в PDM Center, не так ли?»

Секретарь: «Да, конечно. Но почему вам необходимо встретиться с ним?»

Торговец: «Я звоню, чтобы уточнить, ориентируется ли PDM Center на стандарт NEPA».

Секретарь: «Понятия не имею. Об этом вам надо говорить с мистером Билдером.

Подождите минутку».

При некоторой изобретательности вы можете составить перечень вопросов, на которые нет ответов, — как в указанном примере. Вопросы должны соответствовать причине вашего разговора с ДМ, но с небольшой толикой технических деталей — так, чтобы секретарь был вынужден соединить вас с боссом.

Если нужно или нельзя иначе, — звоните, когда секретарь отсутствует.

Если вы чувствуете, что не в состоянии победить секретаря, попробуйте позвонить до или после рабочего дня или в течение обеденного перерыва. Обычно в это время ДМ находится на своем рабочем месте, используя преимущества, которые дают тихие часы, когда офис пуст.

Во время перерывов ДМ, как правило, сам отвечает на телефонные звонки. Если вам удалось наткнуться на ДМ, будьте предельно коротки и обязательно принесите извинения за то, что вы беспокоите его во время, когда он старается избежать прерывания.

«Белый флаг» системы отсева

Будьте внимательными к тонким, еле уловимым намекам на то, что секретарь уже относится к вам не так недоверчиво. Как только вы почувствовали это, не медлите. Используйте момент, который вы так упорно готовили, и требуйте у него то, что вам необходимо, — встречу с ДМ.

В некоторых компаниях секретарь уполномочен назначать встречи. В этом случае он может внести вашу встречу в календарь и вам не надо будет просить об этом ДМ. Это идеальный вариант, так как вам не придется снова перечислять ваши доводы ДМ по телефону. Если вы чувствуете, что это может быть подходящим случаем, воспользуйтесь моментом и предложите секретарю альтернативу по времени встречи, из которых можно выбрать:

«Я мог бы встретиться с мистером Болджером во вторник днем на следующей неделе. Или, может быть, утром в четверг было бы удобнее?»

Как этот «белый флаг» выглядит на деле, зависит от многих индивидуальных особенностей секретаря и от стиля его поведения. Ниже приведено несколько подсказок. Со временем вы разовьете шестое чувство, которое будет подсказывать вам, что настроение собеседника изменилось.

- Изменение в манере телефонного разговора. Секретарь может стать менее формальным и сухим, более расслабленным и свободным.

- Вопросы могут быть «белым флагом». Обратите внимание на то, что вопросы перестали касаться вашего предложения (эти вопросы обычно являются сигналом поиска повода для отказа) и стали касаться более частных вещей — например, где вы живете или откуда вы родом.
- Некоторые утверждения могут служить непрямым «белым флагом». Секретарь, который говорит: «Мистер Боткине в отъезде на этой неделе» сознательно или нет дает вам понять, что вы победили и что сейчас самый подходящий момент, чтобы договориться о взаимоприемлемом времени встречи. Когда этот момент пришел, прекратите излагать ваши предложения и скажите что-нибудь вроде: «Отлично. Я позвоню во вторник или в четверг на следующей неделе. Когда будет удобнее?»
- Иногда «белый флаг» могут сопровождать вопросы, касающиеся вашего предложения. Допустим, вы продаете новое, значительно повышающее продуктивность работы программное обеспечение для офиса. Секретарь может задавать вопросы в поисках повода для отказа, а может, наоборот, — стараться узнать побольше, так как он очень заинтересован в облегчении своего труда. Часто различия уловимы по голосу, тону разговора, оттенку заинтересованности в голосе, иногда по характеру вопросов. Если вопросы секретаря касаются технических характеристик, это может служить сигналом, что организация как раз начала искать что-нибудь похожее на то, что вы предлагаете.

Когда вы сталкиваетесь с автоответчиком

Весьма вероятно, что, звоня ДМ, — будь то в большой организации или в маленькой — вы натолкнетесь на его автоответчик. Подумайте заранее над тем, что сказать.

- Оставьте ли вы сообщение или будете продолжать попытки связаться с ДМ лично? Если вы сообщите свое имя, тогда отвечать или нет — будет решать ДМ, и вы в таком случае теряете контроль над ситуацией. Если ДМ не отвечает вам, это привносит свои сложности — означает ли это отсутствие интереса, или он просто очень занят? Правда, иногда сообщить свое имя и номер телефона является единственным выходом. Кроме того, если ДМ все-таки позвонит вам, вы оказываетесь в выгодной ситуации, так как это означает некоторую степень заинтересованности.
- Как правило, я стараюсь позвонить несколько раз в надежде застать ДМ на рабочем месте. Если я сталкиваюсь с автоответчиком, первые несколько раз я вешаю трубку, не оставляя никаких сообщений, так как я предпочитаю прямо выйти на ДМ. Когда становится понятно, что ДМ вряд ли ответит, я продвигаюсь вперед и сообщаю свое имя и телефонный номер и, возможно, сообщаю время, когда меня можно застать. С первой попытки я не сообщаю, из какой я компании или что я предлагаю. Если я не получаю обратного звонка, я звоню снова, называясь и даю несколько кратких, но веских поводов связаться со мной. (Это сообщение обычно не должно занимать более чем несколько предложений. Выражения, которые можно применить в качестве «наживки», приведены в главе 6.)
- Оставляя сообщение, не пытайтесь прочитать ДМ заочный курс лекций. Решите, что вы хотите сообщить, а затем сократите готовый текст сообщения таким образом, чтобы оно быстро достигало цели. Репетируйте ваше сообщение до тех пор, пока вы не скажете его доверительно и с улыбкой в голосе.
- Перед тем как оставить свое первое сообщение на автоответчике потенциального клиента, позвоните сами себе и оставьте то же сообщение на собственном автоот-

ветчике. Затем вернитесь, проверьте ваше сообщение и опять отрепетируйте его до тех пор, пока оно не станет таким, как надо.

- Оставляя ли данные своей компании и излагать ли причину вашего звонка — это проблема, над которой стоит поработать. Это приходит с опытом. Более вероятно, что вам позвонит ДМ, который счел вас потенциальным покупателем для *своего* товара или услуги, а не тот, который знает, что вы занимаетесь продажей. С другой стороны, если ДМ занят, он не станет отвечать на недостаточно информативный звонок. Ясно одно — не пытайтесь описать ваш товар или заключить сделку посредством автоответчика. Просто скажите кто вы, возможно, сообщите данные вашей компании и оставьте свой номер телефона. Если вы часто отлучаетесь, сообщите наилучшее время, когда вас можно застать. («Обычно я на рабочем месте с _____ до _____».)

Выводы

Неподготовленный визит (то есть появление в офисе потенциального клиента без предварительной договоренности) обычно не слишком продуктивный способ тратить свое время. В большинстве случаев более выгодно тратить это время на попытки договориться о нескольких деловых встречах на каждый день. (Если у вас появится свободное время между встречами, вы всегда сможете потратить его на визит «врасплох».)

При попытке договориться о встрече по телефону вы можете столкнуться с тем, что человек, обладающий Полномочиями, Потребностью и Деньгами, окружен службой отсева, защиту которой непросто преодолеть.

Для того чтобы пройти через отсев, необходимо убедить секретаря, что ваш визит к ДМ принесет организации что-то очень ценное. Методы достижения этой цели следующие:

1. Воспользуйтесь ссылками на удовлетворенных клиентов, которые рекомендовали вам обратиться в эту организацию и к этому ДМ.
2. Сделайте секретаря своим союзником, объясняя ему, какие преимущества может принести ваша продукция. При этом говорите на нормальном человеческом языке, используя общепринятую терминологию.
3. Обработайте секретаря заранее. Но говорите только в общих чертах, не уточняя в деталях. Разговаривая по телефону, вы можете только потерять возможность сделки. Совершить сделку по телефону невозможно.

Если это возможно, пусть секретарь запишет вас в рабочий календарь ДМ без вашего обращения за этим лично к нему.

Если секретарь продолжает блокировать вас, найдите более творческие подходы к поиску возможностей контакта с ДМ, например:

4. Задайте секретарю вопрос, на который он не сможет ответить.
5. Позвоните, когда секретаря нет в офисе. Возможно, до или после обычного рабочего времени. Это даст вам шанс выйти прямо на ДМ.

Игра процентами

При звонке к секретарю по любому вопросу, касающемуся закупок, вы рискуете услышать НЕТ. Никто не любит получать отказ, не только опытные профессиональные торговцы. Но вы должны смотреть на все эти НЕТ с перспективной точки зрения:

- Торговля — это игра процентами. Совершенно нереально ожидать, что каждая попытка закончится заключением сделки. Нет ни одной сделки, которая прошла бы идеально гладко с самого начала. Профессионализм в торговле заключается в том, чтобы, несмотря на

все НЕТ, добиться положительного результата.

НЕТ — это очень полезная обратная реакция, на которой можно строить свою торговую игру. Главное — исследовать полученное НЕТ так, чтобы понять, что оно означает здесь и сейчас, именно в этой конкретной ситуации, исходящей от уникальной личности. Когда вы осознаете это, вы сможете разрешить через НЕТ, используя методы, которые мы рассмотрим позднее в этой книге.

Глава 5

Визит наугад — когда и как

Согласно причинам, приведенным в предыдущей главе, визит наугад — личное посещение потенциального клиента без предварительной договоренности — обычно не самое лучшее решение. Можно потратить массу полезного времени в ожидании, пока откроется доступ к ДМ. Кроме того, такая готовность ждать может быть воспринята ДМ как знак того, что вам просто больше не на что тратить свое время.

Однако есть несколько ситуаций, в которых визит наугад может быть полезным.

1. Неподготовленный визит может быть уместным в качестве «визита поддержки» в компанию, уже являющуюся вашим клиентом. В этом случае вы являетесь лично, чтобы узнать, не испытывает ли клиент проблем с вашим товаром. (Более подробно мы обсудим визиты такого рода в главе 30.)
2. Если у вас много свободного времени между назначенными встречами, визит наугад может стать очень продуктивным способом инвестирования своего времени. Если вы уже попали на определенную территорию, панорамный обзор в поиске новых потенциальных клиентов — вполне хороший способ обеспечения будущих сделок. В этой ситуации визит наугад может стать идеальным способом исследования своей территории в поисках новых возможностей.
В некоторых случаях вам может улыбнуться удача и вы попадете на квалифицированного ДМ, который будет заинтересован встретиться с вами прямо сейчас. Если так случится, хватайтесь за эту возможность. (Если ДМ заинтересовался, но сейчас у него нет времени на встречу с вами, — по крайней мере договоритесь о следующей встрече.)
3. Визит наугад может быть использован в качестве орудия для проведения своеобразного предварительного исследования и поиска потенциальных клиентов. Для того чтобы провести беглый обзор возможности найти потенциального покупателя вашего товара или услуги среди арендаторов офисного здания или бизнес-центра, лучшим способом было бы «пронестись» по всем офисам, собирая информацию.

На этом третьем применении мы и остановимся в этой главе.

Визит наугад как метод исследования

Ранее, в главе 1, мы коротко остановились на «высматривании дымоходов» и «прогулке» от здания к зданию с целью быстрого поиска потенциальных клиентов. Во время этой «прогулки» вы кратко беседуете с секретарями, оценивая, стоит ли возвращаться сюда в поисках ДМ.

Характер информации, разыскиваемой вами, зависит от вашего товара и рынка. Перечень вопросов, приведенный ниже, — это стартовая точка, адаптируйте его к особенностям вашего товара.

Запомните: Пока вы встречаетесь с людьми в этой гонке за информацией, ваш тон разговора должен быть таким же, как в обычной беседе. Не устраивайте допросов. Будьте дружелюбны. Не загоняйте людей в угол шквалом вашего любопытства.

Если кто-то говорит с неохотой, — это скорее всего временный служащий, который не хочет вступать не в свое дело. Или это может быть кто-то, кто не хочет раздавать слишком много информации, не зная, что вы собираетесь с ней делать. Чтобы перешагнуть через это, представьте себя в общих чертах, не вдаваясь в подробности (вы же не хотите утонуть в осуществлении вашей торговли с этим человеком, который может сказать только НЕТ, но ни в коем случае не ДА). Здесь перечислены некоторые способы объяснения ситуации:

- Вы можете сказать, что располагаете совершенно новой разработкой, которая может быть полезной для этой фирмы, однако вам необходимо собрать некоторую информацию, чтобы убедиться, действительно ли стоит отбирать драгоценное время у ДМ.
- Вы можете упомянуть, что вы планируете семинар или выставку для ответственных работников. Вам хотелось бы послать приглашение ДМ в этой организации, но вы не уверены, будет ли его присутствие уместным.

Характер информации, которую вы ищете в процессе неподготовленного визита

1. Чем занимается эта организация. Не каждая компания или агентство имеют понятное название. Вряд ли название Automatex в состоянии подсказать вам — нуждается эта компания в вашем товаре или нет. Правительственные агентства могут обладать еще более загадочными названиями. Если вам приходилось посетить, например, «Центр помощи людям» и встретить там служащих, изнуренных попытками избавиться от излишней полноты, вам наверняка приходила в голову мысль: «Чем они занимаются и причем тут помощь людям?»
2. Насколько велика компания? В некоторых случаях это может быть очень важно.
3. Является эта организация центром или филиалом? В зависимости от вашего товара и его цены решение о покупке может быть принято только на уровне штаб-квартиры компании.
4. Если это возможно, имя ключевого ДМ. Охрана или регистратор могут знать, а могут и не знать его.
5. Точный адрес и номер телефона этого офиса, с тем чтобы облегчить себе возвращение сюда позднее. (Возможно, при входе в офис вас будет поджидать на столике куча визитных карточек ДМ. Захватите одну — она вам даст все необходимые детали, включая правильное написание имени ДМ.)

Несколько методик

Когда вы заходите в офисное здание или бизнес-центр, начните с изучения перечня арендаторов. Если вы уже знаете список (например из информации, полученной в Торговой Палате), сверьте его с перечнем арендаторов, дабы удостовериться в том, что адреса не изменились. Отметьте у себя офисные номера других компаний, чьи названия намекают на возможность заключить с ними сделку. (Вам не стоит пропускать этот офис, раз уж вы проходите мимо.)

Прогуливаясь по изучаемой территории, работайте систематично. В здании начинайте с верхних этажей и постепенно спускайтесь вниз. (Таким образом вам будет легко проходить между этажами и не надо будет тратить время на ожидание лифта.)

Некоторые здания могут иметь дополнительную охрану. Если вы одеты по-деловому, у вас не должно возникнуть проблем — особенно если вы живо проскакиваете мимо, давая понять, что заняты делом. Впрочем, вы ведь действительно заняты делом, не так ли?

Некоторые здания могут иметь специальную охрану, которая позволит вам войти только тогда, когда вы предъявите письменное подтверждение, что вам назначена встреча. Чтобы обойти это препятствие, многие торговцы применяют одну назначенную встречу, на обратном пути исследуя оставшуюся часть здания и при случае договариваясь о нескольких новых. Охранники могут быть не слишком любезны, и все же — это ваш единственный путь внутрь здания.

1. Проверьте, есть ли у вас на лице приветливая улыбка. Когда вы заходите в любые двери и начинаете разговор с незнакомыми вам людьми, они в первую очередь ориентируются на выражение вашего лица. Если вы изображаете из себя сердитого неудачника, к вам и отнесутся соответственно. На первых порах приветливо улыбаться без особых оснований может показаться тяжелым делом, особенно когда вы не имеете представления о том, что таится за дверью. Но помните, что первое впечатление имеет огромное значение, и приветливая улыбка на вашем лице может обезоружить даже самых несговорчивых охрану или секретаря.

Представьте себя на их месте — они сидят целый день в замкнутом пространстве, где ничего не происходит. Возможно, у них даже нет окна. И вот являетесь вы — продавец, входящий через дверь, — может быть, для них это самое сильное впечатление за последний час... Так что принесите с собой немного солнечного света.

2. Держите глаза открытыми. Даже беглый осмотр здания до того, как вы войдете внутрь, может сказать вам очень многое. Если вы уже находитесь в каком-нибудь офисе, имеющееся там оборудование и мебель могут дать вам несколько полезных подсказок. Выглядит ли это место процветающим? Гудит ли воздух от энергичной работы? Есть ли у стола секретаря какие-нибудь образцы продукции или рекламные проспекты на стене? Путем беглого чтения или осмотра они могут вам дать представление о том, чем здесь занимаются.

3. Запомните имя секретаря. Это сделает беседу с ним более гладкой и пригодится позднее, когда вы позвоните сюда для того, чтобы договориться о встрече с ДМ. Тогда вы сможете сказать: «Миссис Вилкинс, это Ронда Прост. Мы беседовали с вами на днях...»

Всякий раз, покинув офис, потратьте немного времени, чтобы перенести на бумагу все, что вы запомнили, — имена, выражения, факты. В противном случае, к концу дня у вас в голове будет жуткая каша.

4. Начинайте беседу скромными фразами вроде: «Не могли бы вы помочь мне?». Просьба о помощи делает вас менее угрожающим. Кроме того, большинство людей любят оказывать помощь.

Когда человек скажет: «Конечно, я постараюсь помочь вам», — продолжайте примерно таким образом: «Мне была назначена встреча в этом здании, я увидел название вашей фирмы на списке в вестибюле и был заинтригован. Скажите, чем может заниматься компания с названием Automatex?»

В этот момент охрана или секретарь не знают, кто вы и почему вы здесь. Вы можете быть потенциальным клиентом фирмы, так что они могут щедро проинформировать вас, что даст вам возможность решить, стоит ли возвращаться сюда позднее.

Если вы почувствуете, что явились в неподходящее время (например, если вы увидите, что все в критическом состоянии из-за срыва сроков), принесите извинения и

скажите, что придете в более подходящее время. Перед уходом поинтересуйтесь, когда будет наиболее подходящий момент, чтобы прийти снова.

5. Если организация выглядит обещающе, узнайте имя человека, который, вероятно, может быть интересующим вас ДМ: «Я не хотел бы встречаться с ним прямо сейчас, однако не могли бы вы сказать мне, кто у вас занимается_____?».

6. Возможно, секретарь сообщит вам это безо всяких колебаний. Однако с этого момента он сам начнет задавать вам вопросы о вас и о цели вашего пребывания здесь. Лучше всего было бы ответить: «Я работаю в_____области и, возможно, захочу встретиться с мистером ДМ для обсуждения некоторых идей».

Помните: сообщая, что вы работаете в_____области, вы не должны разоблачать себя как продавца. Вы просто «работаете в_____области». Возможно, секретарь будет и далее считать вас потенциальным клиентом фирмы, и так как вы не просите ДМ уделить вам немного времени прямо сейчас, то сможете получить имя и всю интересующую вас информацию.

7. Если вы понятия не имеете, кто может быть ДМ, спросите секретаря о человеке, занимающем пост, который кажется вам соответствующим: «Не могли бы вы мне сказать, кто отвечает за_____?»

Конкретно указать, какой человек (или какая должность) вас интересует — нелегкое занятие, особенно в незнакомой организации. Возможно, будет полезно говорить в общем о той области применения, которая соответствует вашему товару.

8. После того как секретарь сообщил вам имя, повторите его вслух и поинтересуйтесь должностью, которую занимает этот человек. Это способ двойной проверки — на тот случай, если секретарь сообщил вам имя простого пользователя для вашего товара, а не настоящего ДМ.

Когда вы узнали и имя и должность, сделайте еще один шаг: «Скажите, а кому подчиняется мистер Симпсон?» После чего узнайте пост, занимаемый названным человеком.

Если вы разговариваете с охранником, он может не знать официальных должностей. («Я не знаю его должности, но он занимается_____».) Как бы там ни было — вы получили, как минимум, стартовую информацию, которая пригодится вам позднее, когда вы будете договариваться о встрече или искать более подробные данные о местоположении Полномочий, Потребностей и Денег.

9. Помните: вы не должны упоминать свое имя и место работы. Это только начало. В этот момент лучше пока не называть свою фирму, так как это может указать секретарю, что вы здесь с целью продажи, а не покупки.

10. Если организация продолжает выглядеть обещающе, постарайтесь раздобыть выпускаемую ею литературу, чтобы впоследствии исследовать ее с целью поиска дополнительных указаний и подсказок. Если вы видите коробку с визитными карточками, возьмите одну. Спросите секретаря, можете ли вы получить какую-нибудь литературу — брошюры или годовой отчет для акционеров. Подобные материалы могут быть полезным источником информации о том, чем занимается организация, каковы ее основные направления, и, возможно, даже подскажут вам, кто есть кто в структуре менеджмента компании.

11. Если процедура предварительного визита прошла успешно, возможно, было бы полезным оставить свою визитную карточку. Это может служить источником для ссылок на более поздних стадиях вашей работы. В то же время, если беседа с секретарем не прошла гладко, лучше избегать оставлять свою карточку или даже имя. В этом случае стоит подождать пару недель перед тем, как явиться сюда снова. Этого

времени достаточно, чтобы вас не вспомнили. А может быть, в это время «держать оборону» будет совсем другой человек.

12. Будьте готовы воспользоваться удачей. Даже если вы не собираетесь представлять ваше предложение ДМ прямо сейчас, всякое может случиться. ДМ может случайно услышать ваш разговор с секретарем или охранником и выйти из кабинета, чтобы разобраться лично, что случилось. Или секретарь может, не найдя ответа на ваши вопросы, позвонить кому-нибудь, кто стоит повыше в иерархической лестнице компании и попросить помощи. В этом случае, скорее всего, просьба о помощи будет спущена рангом ниже — прямо к ДМ.

Даже если вы собираетесь просто бегло осмотреть территорию, возьмите с собой ваши обычные принадлежности, необходимые при заключении сделки: записные книжки, бланки, рекламные и информационные материалы и прочее.

13. Никто не любит получать отказ. Однако это вполне может с вами случиться. Охрана или секретарь могут не пожелать сообщать вам слишком много информации. Не принимайте это близко к сердцу — возможно, он или она только что имели неприятную беседу с вашим предшественником. (Или просто не сложилось с настроением.) Продолжайте свое дело. Вполне возможно, что в том месте, где вы оказались, достаточно много других потенциальных клиентов. Всегда можно найти способ получить необходимую информацию, невзирая на охрану или секретаря.

Образец сценария

Здесь приведен образец сценария, который вы можете адаптировать к вашей ситуации, чтобы получить базу для старта. (Это полезно как для «визита наугад», так и для телефонного разговора.)

(П — продавец; Р — работник компании, секретарь или охранник.)

П: Здравствуйте. Простите, не могли бы вы мне помочь?

Р: Конечно, что вам угодно?

П: Я обратил внимание на название фирмы в перечне и был заинтригован. Меня заинтересовало, чем может заниматься фирма с таким названием, как ваша?

Р: (Коротко объясняет, и продавцу становится понятно, что это его интересует.)

П: Это главный офис компании или филиал?

Р: Вся компания располагается здесь.

П: Центр обработки информации (или что-либо другое, что вас интересует) находится здесь же?

Р: Насколько мне известно, да.

П: Я, видите ли, занимаюсь обработкой информации. Не могли бы вы мне сказать, кто занимается этим вопросом у вас?

Р: Мистер Симмонс.

П: Мистер Симмонс. Простите, какой пост он занимает?

Р: Инспектор по обработке информации.

П: (Понимает, что инспектор по обработке информации может не иметь необходимого уровня Полномочий, Потребности и Денег. Подходящим ДМ может быть кто-то, кто занимает гораздо более высокий пост в организации.) Скажите, а кому подчиняется мистер Симмонс?

Р: Его начальником является мисс Джейн Витли.

П: А какой пост занимает она?

Р: Вице-президент по операциям. Она подчиняется мистеру Графону, нашему президенту.

П: Я бы хотел как-нибудь позвонить мисс Витли, так как у нас, возможно, могут быть некоторые общие интересы. Могу я узнать ее номер телефона? Нет ли у вас здесь ее визитной карточки?

Р: Конечно.

П: Спасибо за помощь. Я хотел бы оставить вам свою визитную карточку, так как, возможно, на днях я позвоню или появлюсь. Да, между прочим, нет ли у вас брошюр, которые я мог бы взять с собой? Или какой-либо другой литературы, с помощью которой можно получше узнать вашу организацию?

Если охрана здания не позволяет совершить «прогулку»

Некоторые здания не позволяют проводить беглый осмотр. Здесь приведен пример, как один маркетолог все-таки сделал свое дело, несмотря ни на что*.

1. Наметьте себе крупные фирмы или другие организации в качестве лучших потенциальных покупателей в будущем. Даже если дополнительная охрана не позволяет вам побродить по зданию, у вас не должно быть проблем с просмотром перечня арендаторов.
2. Позвоните этим предполагаемым покупателям и узнайте номер их факса.
3. Подъезжая к зданию в своей машине, включите ваш портативный компьютер и сотовый телефон и пошлите представляющее вас письмо соответствующему менеджеру в каждую из этих компаний. (Это может быть заранее подготовленное письмо, в которое вы просто вставляете адресные данные.) В письме сообщите, что вы будете звонить им в ближайшие два часа.
4. Когда вы разошлете первую пачку писем, начинайте звонить всем, кому вы отослали письма. Говорите что-то вроде: «Я отправил вам письмо несколько минут назад, где я сообщил, кто я такой. Я нахожусь поблизости и хотел бы кратко представиться вам лично и узнать кое-что о вас и вашей организации. Думаю, наша встреча займет не более десяти минут. Будет ли удобно для вас встретиться прямо сейчас или, скажем, через час или два?»
5. Не удивляйтесь, если кто-нибудь из ваших потенциальных клиентов захочет выйти и встретить вас у вашей машины, чтобы проверить, как работает ваша система!

Если вы не применяете факс и сотовый телефон в своей практике, то можете отослать письма накануне вечером, а позвонить из автомата в вестибюле.

Взято из статьи, напечатанной в журнале Успех (Success), май 1994, стр. 45. Эта техника была опубликована Горди Аллен, консультантом по тренингам и обучающим программам в области продаж из Орландо. — Прим. автора.

Глава 6

Убеждаем ДМ встретиться с нами

Когда вы прошли через систему отсева и дозвонились ДМ, у вас появляется новая цель: убедить ДМ встретиться с вами лицом к лицу. Для эффективно работающего ДМ время — деньги, и он не слишком расположен к тому, чтобы его тратить — как на долгие телефонные разговоры, так и на бессмысленные встречи.

При разговоре с ДМ будьте дружелюбны, но не отходите от темы. Это неподходящий момент для разговоров о погоде или событиях дня. В то же время, это неподходящий момент и для обсуждения деталей вашего предложения или вашего послужного списка.

«Дозвониться, договориться и испариться»

Люди, которые занимаются торговлей профессионально, называют этот первый звонок ДМ стадией «дозвониться, договориться и испариться» (в оригинале — Call Up, Fix Up, Hang Up). Главной целью на этом этапе является дозвониться к ДМ, договориться о встрече и вовремя повесить трубку — как для того, чтобы не выглядеть навязчиво, так и для того, чтобы не давать повода к преждевременным расспросам.

Во время этого разговора вы не должны казаться грубым и резким, но в то же время и не должны влезать в долгие беседы. Ваш звонок должен быть коротким, информативным, многообещающим. Для ДМ, который постоянно занят, любой телефонный звонок является отвлекающим от основной работы фактором. Поэтому чем короче и чем ближе к делу это отвлечение, тем лучше.

Другими причинами быть кратким являются:

- Вы можете потерять шанс встретиться с ДМ, если вы говорите слишком много, но...
- Неважно, что вы говорите — вы все равно не сможете заключить сделку по телефону.

Если ДМ взял трубку, у вас есть тридцать секунд (или даже меньше) для решения двух основных задач до того, как интерес ДМ угаснет или появятся другие, более приоритетные звонки. В эти первые секунды вы должны:

1. Представить себя и свою компанию (если вы работаете на какую-нибудь компанию).
2. Кратко объяснить причину своего звонка таким образом, чтобы ДМ убедился в необходимости выделить время на встречу с вами.

Может показаться, что это слишком много для тридцати секунд. Но это вполне осуществимо — как, например, в приведенном ниже сценарии. Адаптируйте его к своей ситуации.

«Мистер Робинсон, это Том Гиббоне из Productivity Services. Я уверен, что мы можем увеличить рентабельность вашей фирмы за счет уменьшения офисных расходов — примерно на 20 процентов в течение первого года. Я бы хотел поговорить с вами в течение примерно получаса для объяснения наших возможностей. Будет ли вам удобно встретиться в конце этой недели или в начале следующей?»

Какие «кнопки» полезны для первого телефонного разговора

Перед тем как позвонить ДМ, постарайтесь запастись хотя бы одной из этих «красных кнопок» в качестве основной, а остальные держите про запас.

Вы следуете совету кого-то, кого ДМ знает и кому доверяет.

Это средство является очень мощным открывателем дверей. Однако, как и любое действенное средство, оно должно быть применено правильно. Произносите имя и название организации того, на кого ссылаетесь, четко и ясно, чтобы ДМ сразу провел связь. Вот образец, который вы можете адаптировать к своим нуждам:

«Моя фирма недавно закончила совместный с Lucas Industry проект. Мистер Лукас посоветовал обратиться к вам. Он считает, что сферы наших интересов пересекаются. Возможно, он уже говорил с вами об этом?»

Расскажите о подобных случаях из вашего «багажа успеха».

Опять же, будьте немногословны. Говорите по существу. Сосредоточьтесь на том, что упоминаемые вами случаи доказывают вашу способность сделать для компании ДМ то, что вы обещаете. Ни в коем случае не вдавайтесь в технические детали предлагаемого вами товара.

Перечисленные ниже модели подойдут, если у вас уже есть опыт, который соответствует преследуемым целям.

«Мы помогли нескольким юридическим фирмам в нашем регионе сократить их накладные расходы. Это позволило повысить их рентабельность на 10 процентов. Я хотел бы встретиться с вами для обсуждения вопроса о том, как мы можем помочь вашей фирме».

или

«Я работал со многими людьми в Грейт Фоллс в качестве консультанта по вопросам искусства. Они были заинтересованы в искусстве как с эстетической, так и с инвестиционной точки зрения. Мы могли бы с вами в течение пятнадцати минут решить, насколько вам требуются мои услуги и какую выгоду вы можете из них извлечь».

или

«Я разработал тренировочную программу и применил ее в недавней работе с двумя крупными банками на Среднем Западе. В качестве консультанта этих банков я провел обучение кассиров, в результате чего продуктивность работы повысилась почти на 15 процентов. Я уверен, что могу быть полезным и для вашего банка. Я бы хотел поговорить с вами в течение примерно получаса с целью объяснения предлагаемых мною возможностей».

Однако, скорее всего, вы еще не имеете достаточного позитивного опыта, чтобы на него ссылаться. Что, если вы работали в качестве простого служащего, а не в качестве консультанта или свободного предпринимателя? Один из подходов, применимых в этом случае — модифицировать вашу преамбулу. Так, последнюю модель вы можете перефразировать следующим образом:

«Работая в BigBank, я возглавлял группу, которая создала систему обучения кассиров и повысила продуктивность до...»

С другой стороны, если вы только открываете свой бизнес и у вас еще нет за плечами успеха, на который вы могли бы сослаться, предложите ДМ потенциальную сферу потребностей, оставляя ему возможность сделать вывод о соответствии им ваших способностей:

«Как вы знаете, большинство юридических фирм сталкивается с проблемой, которая приносит много неприятностей. Это вопрос о хранении и доступе к ключевым данным. Мы можем предложить вам решение, которое, с одной стороны, сэкономит вашей фирме солидные деньги в течение даже только первого года, а с другой стороны, повысит безопасность доступа к этой информации».

или

«Я консультант по вопросам искусства. Я уверен, что вам будет выгодно потратить полчаса на встречу со мной, чтобы обсудить мое предложение. Я считаю, что для вас оно может быть прекрасным способом вложения капитала».

Кратко подчеркните, что, по вашему мнению, вы можете сделать для организации.

Опять же, для захвата интереса ДМ сделайте ударение на том, что вы можете сделать для организации, в которой работает ДМ, не вдаваясь в детали вашего предложения.

Это должно быть четкое утверждение, обычно не более двух-трех предложений. Вы потеряете внимание ДМ, если будете слишком широко распространяться. Используйте следующую модель:

«Я звоню, имея некоторые идеи насчет того, как наша фирма поможет вам сократить время оборота ваших средств».

Обратите внимание, как построена предложенная модель. Потенциальный клиент интригуется путем упоминания его сферы интересов — «сократить время оборота ваших средств», а следовательно, увеличить оборот наличных денег и рентабельность. Этот пример не детализирует предмет будущих переговоров (техническое колдовство и программное обеспечение, которое было вами создано и которое вы надеетесь установить).

Проделанная вами ранее работа по исследованию организации может натолкнуть вас на несколько стартовых идей по поводу того, как и чем вы можете помочь компании:

«Проведя некоторые исследования, я пришел к выводу, что вашей компании тяжело держаться на постоянном уровне спроса на ваш продукт. Это подсказало мне, что...»

Или используя предположения о том, в чем могут нуждаться организации, подобные этой, основанные на вашем собственном опыте:

«У меня была возможность помочь нескольким растущим фирмам, сходным с вашей. Как подсказывает мой опыт, вы, возможно, столкнетесь с конкретными типичными для растущего предприятия трудностями».

В этот момент не позволяйте себе увязнуть в объяснении деталей вашего предложения. Оставьте это для личной встречи.

Объясните, что вы звоните для того, чтобы представить информацию, которую ДМ запрашивал раньше.

Если вы звоните, чтобы ответить на запрос определенной информации, сделанный ранее ДМ, воспользуйтесь этим как явным ключом к двери его кабинета. Но чтобы избежать непонимания, ясно укажите, что вы следуете просьбе ДМ, и напомним контекст, в котором просьба была высказана:

«Мы встречались в связи с моим докладом перед членами местной ассоциации ВОВ на прошлой неделе, и вы спросили меня, слышал ли я когда-нибудь о методах, применимых в вашей отрасли. Вопрос меня заинтересовал, я провел небольшое исследование и пришел к очень интересным результатам. Я хотел бы встретиться с вами и поделиться своими находками. Как насчет того, чтобы уделить мне один час в конце этой недели или в начале следующей?»

Если ДМ спрашивает о деталях

Но что, если ДМ спрашивает о деталях? О том, как работает то, что вы предлагаете, или чем ваш подход отличается от подхода конкурентов?

В первом случае вам все же стоит избегать увлекаться деталями, так как вы все равно не сможете заключить сделку по телефону, но потерять возможность сможете. С другой

стороны, вы не можете отказаться отвечать на вопросы, поскольку ДМ, в свою очередь, может отказаться от встречи с вами.

Выход один — говорить, применяя общие фразы, обращая внимание на конечный результат, не вдаваясь в технические детали. Вот модель обращения, которая позволит не задеть ДМ:

«Прежде всего я — человек, решающий проблемы. То, что я предложил секунду назад, только один из многочисленных путей, с помощью которых я мог бы помочь вашей организации. Основываясь на опыте моей работы, я хотел бы прийти к вам в офис и потратить полчаса на совместное исследование ваших потребностей. Что для вас более удобно, утро или вечер?»

Как бы там ни было, ДМ может просить вас уточнить предложения с тем, чтобы иметь возможность понять, чем вы отличаетесь от своих конкурентов. Если это так, вы почувствуете это по природе задаваемых вопросов. Чем более продуманы вопросы, тем больше вероятность того, что кто-то из ваших конкурентов уже успел «просветить» ДМ. Если это так, отвечайте сжато, выдвигая на первый план преимущества вашего подхода.

Как можно более точно фокусируйтесь на позитивных конечных итогах применения вашего подхода — легкость применения, повышение продуктивности, квалифицированности или рентабельности — более, чем на технических нюансах. Для ДМ наибольшее значение имеет не то, что именно собой представляет ваш продукт, а то, чем он может быть полезен ему в его конкретной ситуации.

Оговариваем время встречи

На посещение офиса ДМ вам, безусловно, потребуется определенное время. Однако небольшая подготовка поможет вам договориться на то время, которое будет удобно и вам и ДМ.

Благодаря предварительному планированию и наличию в запасе нескольких вариантов удобного для встречи времени вы можете сгруппировать несколько встреч в одной географической зоне так, чтобы избежать бессмысленного циркулирования по городу в промежутке между ними.

Согласовывая время встречи, опытные торговцы обычно предлагают ДМ возможность выбрать из нескольких вариантов. Это обычный проверенный метод квалифицированного подхода к выбору удобного для обеих сторон времени.

Несколько моделей предоставления выбора:

- Вы предпочитаете встретиться в конце этой недели или в начале следующей?
- Что для вас удобнее — утреннее или вечернее время?
- Что будет более удобным для вас — утром во вторник или днем в четверг?

Старайтесь предложить ряд альтернатив. Так, например, утро одного дня или вечер другого, конец этой недели или начало следующей.

Если вы не можете выбрать удобное для обеих сторон время, предложите полуденное время. Многие ДМ предпочитают обедать за рабочим столом, максимально используя обеденное затишье, свободное от телефонных звонков и других непредвиденных прерываний.

Если ДМ заинтересован встретиться с вами, однако никак не может вставить вас в свое деловое расписание, спросите: «В котором часу вы обычно начинаете свой рабочий день?» и предложите встретиться в это время. (Точно так же вы можете предложить встретиться вечером, но это не слишком подходящее время, так как к концу рабочего дня вы оба можете очень устать.)

«Должен ли еще кто-нибудь присутствовать?»

Несмотря на все ваши предыдущие попытки убедиться в том, что вы вышли на соответствующего ДМ (то есть человека, который имеет все необходимые ПОЛНОМОЧИЯ, Потребности и Деньги), все-таки есть возможность того, что вы попали не на тот уровень.

Наилучший способ проверить, является ли выбранный ДМ настоящим, — это спросить: «Есть ли еще кто-нибудь, кто должен был бы присутствовать на нашей встрече?»

Этот вопрос может заставить человека задуматься о том, кто реально должен присутствовать при обсуждении вашего предложения. Должен ли кто-нибудь со следующего уровня присутствовать на встрече, привнося с собой дополнительные Полномочия или Деньги? Может быть, должен присутствовать реальный пользователь или кто-то из подчиненных?

Такое вряд ли случится, но если ваш вопрос заденет ДМ как признак ваших сомнений в его полномочиях, вы можете объяснить ему, что таким образом хотите уточнить количество материалов, требующихся для раздачи присутствующим. Еще один способ снять напряжение — сказать, что вы просто хотели бы знать, перед каким количеством людей вам придется выступить.

Окончание разговора

Закончив договариваться о времени встречи, кладите телефонную трубку — как можно быстрее, но так, чтобы не показаться грубым. Чем больше вы затягиваете разговор, тем больше вероятность, что ДМ передумает и отменит встречу.

Но есть три вопроса, которые надо решить прежде, чем вы повесите трубку.

Убедитесь, что ДМ действительно записал ваш договор о встрече в свой деловой дневник. Вы ведь не хотите приехать на встречу и обнаружить, что о вас забыли, и таким образом потерять день? Один удобный способ решить эту проблему — это повторить вслух назначенное время встречи, чтобы лишний раз подтвердить, что вы оба достигли соглашения, а затем сказать: «Я как раз записываю время встречи в свой дневник: второе марта, вторник, десять часов». Упомянув это, вы подталкиваете ДМ сделать то же самое.

Далее, убедитесь, что ДМ располагает вашим номером телефона — с тем чтобы он мог связаться с вами в случае необходимости. Хотя это и увеличивает риск того, что вас могут вычеркнуть из расписания, но, с другой стороны, вы уменьшаете риск потратить время на бессмысленное путешествие по городу.

Если вам необходимо уточнить, как доехать до офиса ДМ, попросите, чтобы ДМ соединил вас со своим секретарем для решения этого вопроса. Этим вы повысите себя в его глазах, так как с уважением отнеслись к его рабочему времени и не стали отвлекать его лично на решение этого пустякового вопроса.

Если вы не уверены относительно фирмы или ДМ

В этой главе мы исходили из уверенности в том, что эта организация реальна в качестве потенциального клиента и что наш ДМ действительно подходящий ДМ. Но что делать, если вы не уверены? Если встреча удобна — в смысле расположения, времени и так далее — может быть, было бы лучше использовать шанс и разобраться, насколько это реально.

Заключение сделок при личной встрече — дорогое удовольствие в смысле вкладываемых времени и средств. Если вы не можете провести эту встречу тогда, когда окажетесь поблизости по другому поводу, вам было бы полезнее задать несколько отсеивающих

вопросов прежде, чем вы начнете договариваться о встрече. Какие это будут вопросы — зависит от особенностей вашего товара. Этот сценарий может подать вам несколько идей по этому поводу. (Т — торговец, ДМ — ДМ).

Т: Мистер Хопкинс? Это Тина Роджерс из TGR Associates. Я звоню вам, так как мне кажется, что мы можем поднять продуктивность работы вашей фирмы за счет снижения офисных накладных расходов — возможно, на двадцать процентов в течение первого года. Однако, если честно, я не уверена, что на самом деле существует подходящая связь между нашим предложением и вашими потребностями. Мне бы хотелось задать вам несколько коротких вопросов. Это займет примерно две минуты. Мы можем поговорить сейчас или мне перезвонить вам позже?

ДМ: Можно поговорить сейчас, если это действительно займет пару минут.

Т: Я сделала небольшое предварительное исследование. Разрешите мне начать с проверки тех данных, которые мне удалось получить. Просто, чтобы убедиться, что все точно. Как я понимаю, вы — партнер-распорядитель этой фирмы и вашими обязанностями является надзор за всем, что касается операций в офисе. Это действительно так?

ДМ: Действительно. Есть несколько аспектов, которые я уточняю с советом директоров.

Т: Если фирма захочет усовершенствовать свое компьютерное оборудование, войдет ли это в вашу сферу компетентности?

ДМ: В какой-то мере. Если это касается программного обеспечения для офиса — это моя сфера деятельности — например, бухгалтерская система, обработка письменной информации, и так далее. Однако если это касается программного обеспечения с профессиональной стороны, как, например, специализированное программное обеспечение для дизайна, — тогда это сфера компетенции моего партнера, он отвечает за профессиональные операции.

Т: Понятно. Думаю, мне стоит поговорить с ним. Партнер, отвечающий за профессиональные операции, — это официальная должность? Не могли бы вы сообщить мне его имя и номер телефона?

Помните, что находясь в поисках информации, вы слишком открываете себя под вопросами человека, с которым разговариваете. В этот момент существует риск, что человек услышит достаточно, чтобы понять, что он не хочет встречаться с вами, даже если вы в конце концов решите, что вам необходимо с ним встретиться. Однако с другой стороны, вы получаете шанс посредством телефонного разговора избежать напрасной траты времени на неподходящую вам встречу.

Выводы

Пройдя систему отсева, переходите к стадии «дозвониться, договориться и испариться». В этот момент вы должны кратко представить себя и попросить о встрече. Еще не время пускаться в длительные объяснения или (тем более) пытаться заключить сделку по телефону.

Чтобы быстро разжечь у ДМ интерес к вашему предложению и добиться встречи, вы можете:

1. Объяснить, что, звоня ДМ, вы следуете личному совету кого-то, кого ДМ знает.
2. Кратко подчеркнуть ваши успехи с другими клиентами.
3. Кратко набросать картину, чем вы можете быть полезным организации ДМ, базируясь на своем опыте.
4. Объяснить, что вы звоните по поводу информации, о которой ДМ спрашивал вас раньше.

Избегайте пускаться в детальные объяснения о том, что представляет собой ваш товар или сколько он стоит. Вместо этого постарайтесь сфокусироваться на том, чем он

может быть полезен для организации ДМ, объясняя это на общедоступном концептуальном уровне.

Звоня, будьте готовы предложить ДМ возможность выбирать между несколькими вариантами времени встречи. Это упростит процесс вписывания в график. Кроме того, это позволит вам сгруппировать ваши встречи для большей эффективности.

Если вы не уверены, стоит ли вам встречаться с этим человеком или иметь дело с этой организацией, задавайте вопросы и даже, может быть, расскажите о своем продукте или услуге немного более, чем вы это обычно делаете. Это позволит вам отсеять тех, личные встречи с кем не принесут вам выгоды.

Глава 7

Организация телефонных звонков: учимся всякий раз

В начале своей деятельности вам придется делать достаточно много телефонных звонков. Вы только начинаете заниматься торговлей, и шансов, что вы с первого звонка войдете в личный контакт с ДМ, очень мало. На первых порах вы будете проигрывать свои первые попытки. Время, потраченное на телефонные переговоры, потрачено не зря, так как одна заранее оговоренная встреча принесет больше пользы, чем день, проведенный в бессмысленном накручивании километров по городу и просиживании в чужих приемных в надежде найти кого-нибудь, кто располагает временем вас выслушать.

Работать по телефону станет легче и быстрее, когда вы отшлифуете свой подход, но вначале вам придется пройти обучение сразу по нескольким направлениям. Вы будете учиться:

- Как быстро и доказательно передать по телефону свое сообщение.
- Какие «красные кнопки» будут особенно хорошо работать на ваш товар. (Или как адаптировать ваш товар таким образом, чтобы он имел свои «красные кнопки». Помимо всего прочего, — то, чему вы научитесь благодаря своим ранним попыткам заниматься маркетингом, может заставить вас изменить отношение к своему товару и, возможно, в чем-то изменить его, а также изменить методы своего маркетинга.)
- Как организовать самого себя и данные, полученные от своих потенциальных клиентов так, чтобы вы могли разумно путешествовать по своей территории.

В этой главе мы рассмотрим первый из перечисленных пунктов — развитие вашей техники телефонного разговора.

Как работать со вторым пунктом (то есть как использовать обратную реакцию клиентов) — зависит от вас, поскольку только вы знаете свой товар и свой рынок.

Третий пункт — организация и представление самого себя как человека, занимающегося торговлей, — будет раскрыт в главе 34.

Слушание самого себя

Когда вы будете кому-нибудь звонить и договариваться о встрече, имейте при себе небольшой магнитофон, чтобы записывать самого себя во время разговора. (Не старайтесь записать человека, находящегося на другом конце провода. Это незаконно. Законом запрещается записывать чужие телефонные разговоры, если вы не предупредили об этом человека и не получили его согласия. Кстати, если вы предупредите об этом человека, — это может отвлечь от содержания вашего сообщения. Но никто еще не принял закона, запрещающего записывать на магнитофон самого себя.)

После того как вы повесили трубку, отмотайте пленку назад и оцените, как вы звучали. При таком прослушивании применяйте приведенную ниже подсказку. Добавьте собственные идеи.

1. В общих чертах: Находите ли вы себя профессионалом? Энтузиастом? Как насчет знания своего товара и рынка?
2. Звучите ли вы натурально? Звучите ли вы как человек, говорящий по телефону с другим человеком, или вы больше похожи на одну из тех машин для автоматического маркетинга, которые все говорят, говорят и не способны слушать или вести дискуссию?
3. Звучите ли вы таким образом, как будто читаете сценарий? Это плохо. (Неплохая идея иметь перед собой несколько тезисов с ключевыми моментами разговора, но полноценный сценарий — не лучшая идея, так как очень немногие люди могут читать сценарий и звучать натурально и доверительно.)
4. Как звучал ваш голос? Как для мужчин, так и для женщин было бы лучше говорить глубоким резонирующим голосом. Когда необходимо что-нибудь подчеркнуть, голос должен звучать более пронзительно. («Глубокий» и «звучный» — по сути, родственные термины, главный смысл — звучать естественно и доверительно.)
5. Слышите ли вы улыбку в своем голосе? Несмотря на то что ДМ не может видеть вас по телефону, он может чувствовать улыбку в интонациях речи. Лучший способ добиться улыбки в голосе — это, буквально, говорить с улыбкой на лице. Улыбка повысит ваше настроение и сформирует постановку голоса.
6. Было ли произношение внятно? Если вы обнаружили, что некоторые слова звучали невнятно, представьте, каково было их слышать чужому человеку на другом конце провода.
7. Был ли размер и темп речи подходящими? Надо найти золотую середину между медленным темпом речи (таким, как будто вы только что столкнулись с обсуждаемым вопросом) и настолько быстрым, как будто вы бормочете готовый текст, который повторяли уже тысячу раз.
Будьте готовы подстраиваться под то, что говорит собеседник. Прислушайтесь к таким фразам, как «О, да, я понимаю» или «Да, да, да», которые являются неуправляемыми ключами к более быстрому продвижению. Будьте внимательны к сигналам, которые подскажут вам, что вы говорите слишком быстро (например, если ДМ попросит вас повторить то, что вы сказали, и объяснить). Или в случае, когда вы услышите молчание такого свойства, которое свидетельствует о замешательстве собеседника если он упустил вашу мысль.
8. Удалось ли вам персонализировать свою беседу таким образом, чтобы она звучала именно беседой, а не просто разговором с чужим человеком? Обращались ли вы к собеседнику по имени как минимум несколько раз, чтобы подчеркнуть, что вы разговариваете с ним лично? Пользовались ли вы «словами-объединителями», вроде «мы», «нас» и т. д.? Они подчеркивают, что вы разделяете разговор.
9. Был ли ваш выбор лексики удачным? Был ли он понятен? Мы еще рассмотрим подробнее, как подобрать удачные слова для объяснений. В большинстве случаев, это включает применение таких фраз, как «когда мы встретимся», вместо «если мы встретимся».
Также будьте осторожны с использованием внутреннего жаргона и технической терминологии. Если вы разговариваете с человеком, который располагает Полномочиями, Потребностью и Деньгами, он может не знать (не мочь, не хотеть знать) разницы между мегабайтом, мегагерцем и мегафоном. ДМ интересуется конечный результат. Технические аспекты для него имеют значение только в смысле получения конечного результата. Вам не стоит терять ДМ до того, как вы встретитесь с ним лично.

10. Отвечали ли вы на вопросы или проблемы достаточно уверенно и убедительно? Держите запись вопросов и проблем, которые повторяются от случая к случаю. Сформулируйте наилучшие ответы на каждый из них, запишите на бумагу и отрепетируйте до тех пор, пока они не будут звучать гладко и правдоподобно. Постарайтесь сократить ваши ответы до минимально необходимого количества слов. Помните: время телефонного разговора ограничено и вам не стоит пытаться давать «блестящие» ответы, поскольку ДМ может просто повесить трубку.
11. Наконец, убедительно ли вы звучали? Успешно ли вы договорились о встрече? Почему? Если нет, почему? Что вы должны были бы сделать лучше?

Часть третья

Помогаем ДМ осознать потребность в нашем товаре

Главный вопрос, который будет нас интересовать в этой части, — как создать в ДМ желание приобрести наш товар?

В первых главах этой книги мы проработали ранние этапы процесса продажи. В первой части мы научились проводить первоначальные исследования, целью которых являлось определение местонахождения приоритетных потенциальных клиентов.

Помните: для нас ДМ — это человек (или группа) с необходимыми нам позитивными свойствами — то есть те, кто имеет достаточные Полномочия, Потребности и Деньги, чтобы дать положительный ответ на наше коммерческое предложение.

Во второй части мы проработали технику первого контакта с ДМ: телефонные переговоры о встрече, прохождение через систему отсева и убеждение ДМ встретиться с вами. Кроме того, мы разобрали ряд методов эффективного начала общения с представителями организации ДМ с целью продажи.

Теперь вся предварительная работа позади. В третьей части вы попадаете в эпицентр процесса убеждения. Здесь мы разберем несколько продуктивных способов начала личной встречи с ДМ. Затем рассмотрим различные способы убеждения ДМ подписать договор (или совершить какие-либо другие действия в сторону покупки — например, согласиться посетить демонстрацию или презентацию).

Почему люди совершают покупки и как помочь им захотеть приобрести ваш товар

Прежде чем перейти к практической стороне вопроса, нам потребуется своеобразный обзор ситуации купли-продажи. Почему люди совершают покупки? Иначе говоря, почему они покупают предлагаемый вами товар? Что заставляет их совершать такие поступки?

Организации (а следовательно и ДМ, как часть организации) покупают что-либо только после того, как приходят к твердому ДА в качестве ответа на четыре вопроса:

1. Существует ли потребность?

Мы совершаем покупку тогда и только тогда, когда испытываем в чем-либо необходимость. Без ощущения этой необходимости все звонки и свистки, все скидки и специальные предложения, применяемые торговцами, не имеют над нами никакой силы.

2. Достаточно ли она значительна, чтобы оправдать затраты на ее удовлетворение?

Мы постоянно сталкиваемся с огромным количеством потребностей. Мы не можем удовлетворить все эти потребности разом. Поэтому только те потребности, которые для нас действительно важны и актуальны, становятся приоритетными и могут служить поводом для покупки.

Следовательно, одна из наиболее важных задач продавца состоит в том, чтобы не только помочь клиенту осознать свою потребность в товаре, но и вызвать у него желание

удовлетворить свою потребность. Поэтому первая цель, над которой вам придется работать, — это развитие у ДМ осознания потребности (если его еще нет) или усиление уже существующего осознания.

3. Сможет ли предлагаемый товар действительно удовлетворить эту потребность?

Когда потребность и ее значение очевидны ДМ, наступает время, подходящее для объяснения того, что ваш товар может сделать для удовлетворения этой потребности. Совершать покупки просто так — не в интересах ДМ. В чем он действительно заинтересован, так это в обнаружении путей удовлетворения наиболее важной для него потребности. Ваш продукт будет интересным только в том случае, если он полезен в смысле удовлетворения этой потребности.

Следовательно, чтобы заключить сделку, вам придется прояснить связь между конкретной потребностью клиента (которую вы только что исследовали вместе с ним) и конкретными путями, которыми ваш продукт может ее удовлетворить. (Более детально способы установления этой связи мы рассмотрим в главе 13.)

4. Будет ли этот способ удовлетворения потребности лучше или выгоднее других подходов?

Заключая сделку, вам придется столкнуться с вопросом о цене товара. Несмотря на кажущуюся важность этого вопроса, практика торговли показывает, что важность цены самой по себе невелика. Что действительно важно, так это окупаемость затрат — то есть та выгода, которую клиент получит из вложения своих денег в ваш товар. Чтобы продемонстрировать такой аспект цены, вам нужно показать, что ваш товар на каждый потраченный доллар принесет хотя бы один доллар и один цент (или, что еще лучше, один доллар и двадцать пять центов). (Способы демонстрации этого факта будут рассмотрены в главе 14.)

«Другие подходы» — это, по сути дела, предложения ваших конкурентов. Конкуренцию могут создавать такие же торговцы, как вы сами. Своеобразную «конкуренцию» вам может составить тенденция ДМ ничего не делать и его стремление сохранить статус-кво.

В качестве главной стратегии при разговоре с ДМ на эту тему лучше всего использовать умолчание. Не упоминайте конкурентов до тех пор, пока ДМ не поднимет вопрос о других подходах, не станет задавать вопросы или высказывать возражения. Как только такой момент наступил, вы должны подчеркнуть отличия вашего подхода от конкурирующего и показать, что ваш — лучше.

Ваша основная задача как торговца — помочь ДМ рассмотреть ситуацию в контексте этих четырех вопросов и оценить приемлемость положительного ответа на каждый из них. Ответить ДА на все четыре вопроса — это, по сути дела, означает ответить ДА на вопрос ДМ «Должны ли мы купить этот товар?».

Эта часть посвящена рассмотрению методов, помогающих ДМ прийти к положительным ответам на первые два вопроса:

1. Существует ли потребность?
2. Достаточно ли она значительна, чтобы оправдать затраты на ее удовлетворение?

Четвертая часть будет сфокусирована на третьем и четвертом вопросах.

Глава 8

Личная встреча с ДМ: начало

До этого момента мы занимались выяснением местонахождения ДМ и организацией нашей с ним встречи. Теперь мы совершим скачок во времени в тот день, на который она назначена.

Прежде чем отправляться в офис ДМ, было бы не лишним позвонить и подтвердить назначенную встречу. Короткий звонок напомним ДМ о встрече с вами, а вы убедитесь в том, что он будет на месте, когда вы приедете. Если вы не застанете его по телефону, то переназначьте встречу на другое время.

Совершая телефонный звонок для подтверждения встречи, вы получаете дополнительные преимущества. Во-первых, это мягко подчеркнет, что вы цените свое время. Во-вторых, такая демонстрация вашей уверенности даст понять ДМ, что вас стоит выслушать.

Когда следует делать этот подтверждающий звонок? Если ваша встреча назначена на утреннее время, позвоните накануне днем. Если же встреча назначена на дневное время, позвонить можно утром в тот же день.

«Это Джереми Трипплетт из QMS Associates. Я звоню, чтобы уточнить мою встречу с мистером Харди сегодня в половине третьего. Она внесена в график? Отлично, я буду в половине третьего у вас».

Когда вы совершаете этот звонок, попросите, чтобы вас соединили с секретарем ДМ (имя которого вы уже должны знать). Нет необходимости беспокоить самого ДМ. Секретарь имеет в своем распоряжении расписание встреч ДМ и проверит все сам.

Какие подсказки можно встретить в приемной

Когда вы придете, дайте секретарю или охраннику вашу визитную карточку и скажите, что ДМ должен ожидать вашего прихода в это время. (Визитные карточки являются недорогим способом представления. Носите с собой пачку визиток и кладите их в карман пиджака или другое легкодоступное место.)

Пока вы ожидаете, оглянитесь в офисе в поисках полезных подсказок:

- Окиньте приемную быстрым взглядом в поисках корпоративных публикаций, таких, как внутренние информационные письма, брошюры, годовые отчеты, подшивки газетных вырезок. Это часто может подсказать, что особенно важно для компании в этом году. Возможно, будет полезно упомянуть полученные таким образом данные во время вашей с ДМ беседы.
- Хотя проведенное до встречи с предполагаемым ДМ исследование уже должно было дать информацию по этим темам, было бы все-таки полезно все перепроверить на месте. Все, что вы найдете в приемной этого уважаемого человека, может быть гораздо более информативным, чем то, что вы наблюдали в фойе или в комнате для приема посетителей.
- Будьте внимательны к информации, которую несет мебель офиса и его общий вид. Например, если мебель в офисе выглядит как трофеи Второй мировой войны, — подумайте, как вы можете применить в своей презентации такие слова, как «экономика», «сохранение средств» и т. п. И наоборот — если офис оборудован по послед-

нему слову техники, это подскажет вам сделать ударение на том, что ваш товар — одно из последних достижений прогресса.

Визитные карточки, брошюры и другие торговые материалы

Пока вы пожимаете руку ДМ, было бы неплохо дать ему свою визитную карточку. Таким образом вы будете уверены в том, что ДМ имеет у себя перед глазами ваше имя и название вашей фирмы и не будет отвлекаться, пытаясь их вспомнить в течение разговора.

Однако ни в коем случае не давайте ДМ (а также охраннику или секретарю) ни одной вашей брошюры или другого образца письменных материалов вашей фирмы. Если вы это сделаете, ДМ проведет оставшуюся часть встречи, читая их. В этом случае вы обнаружите, что разговариваете с темечком ДМ, склонившегося над вашей литературой.

Намного лучшее применение для вашей литературы — применить ее в качестве инструмента продажи в течение вашей презентации. (Смотри главу 16.)

Вы начинаете: пройдите по «красным кнопкам», которые уже сработали в телефонном разговоре

Во время вашего предварительного телефонного разговора с ДМ вам потребовалось всего несколько секунд, чтобы подстегнуть его интерес и убедить его согласиться на встречу.

Но скорее всего, возникший у ДМ интерес успел остыть за то время, что прошло с момента вашего телефонного разговора. Может, за прошедший период времени ДМ успел отфутболить сотни других телефонных звонков, и сейчас он очень смутно помнит и вас и то, почему ему показалось хорошей идеей потратить время на личную встречу с вами. Придавленный сейчас другими заботами, он, возможно, ищет повод, чтобы закончить встречу как можно быстрее и заняться теми проблемами, которые ему кажутся более важными.

В связи с этим хорошо было бы потратить несколько мгновений в начале беседы, чтобы снова захватить внимание ДМ и достичь состояния предыдущего успешного звонка. Это можно сделать следующим образом:

1. Повторите генерирующие интерес утверждения, которые вы использовали в телефонном разговоре.

То, что вы сейчас говорите, не обязательно должно быть дословным повторением вашего телефонного разговора — лучше повторите суть вашей беседы, чтобы быстро напомнить те «красные кнопки», которые ранее позволили захватить интерес ДМ. Но будьте очень кратки. Это обычно не должно занимать более чем пару предложений:

«Как я уже сообщал в нашем телефонном разговоре на прошлой неделе...»

2. Если необходимо, кратко сошлитесь на какую-нибудь историю из вашей успешной практики — это позволит поднять интерес.

Вот модель, которую можно адаптировать для вашей ситуации:

«Недавно у нас была возможность помочь ряду проектных фирм в этой области бизнеса. Например, для Brown and Hennessey мы сэкономили около тысячи долларов в месяц только на их конторских расходах. Stone and Feeney собирались нанять дополнительно еще одного секретаря, однако применение нашей разработки сделало это излишним. Опять же — большая экономия за счет прямого фонда заработной платы и даже в смысле свободного места в офисе».

«Уверен, что мы можем быть не менее полезны и для вас. Поэтому я хотел бы начать с нескольких вопросов. Они помогут нам определиться, в чем мы могли бы оказаться наиболее полезными для вас и вашей организации».

Будьте готовы к возможным непредвиденным колебаниям и сомнениям.

Иногда в самом начале разговора ДМ может выдвинуть возражения вроде следующих:

- Вы только потеряете свое время.
- Я решил, что мы не заинтересованы.
- Моя работа — юридическая практика, так что я предоставил решать вопрос о ваших системах моему офис-менеджеру.
- Мы уже исследовали эту идею и решили, что нам это не подходит.
- У нас нет денег.

Отвечать на эти колебания следует таким же способом, каким вы реагируете на любые возражения. В главах 22 и 23 мы разберем базовую модель ответа на вопросы и возражения. В главе 23 мы конкретно разберем, как вести себя с подобными «ранними» возражениями.

Ледоколы

Я рекомендую вам прямой и деловой подход: представить самого себя, освежить в памяти ДМ причины, побудившие его к встрече с вами, и затем, если необходимо, кратко сослаться на уместную историю об одном из ваших успешных проектов.

Однако вы должны знать, что существует и другая школа (и другая точка зрения) о том, как начинать разговор. Некоторые продавцы предпочитают начинать с применения так называемых «ледоколов», надеясь построить теплые взаимоотношения еще до начала делового разговора. Для этого они используют первые минуты встречи на болтовню о погоде или движении на улице, о гольфе или о рыбацких трофеях, которые они видят на стене.

Но поставьте себя на место ДМ — и вы, вероятно, поймете, что «ледоколы» — не слишком хорошая идея. ДМ пригласил вас поговорить о деле, а не о погоде или девицах. Учитывая сегодняшний темп работы, мало кто может позволить себе тратить время на праздные разговоры с незнакомыми людьми.

С другой стороны, такое начало разговора представляет вас как человека, относящегося к делу несерьезно. Даже хуже — вас могут счесть примитивным манипулятором. ДМ знает, зачем вы здесь, и оценит по достоинству тот факт, что вы перешли к делу сразу же и не тратите попусту его рабочее время.

В то же время существуют некоторые ситуации (и некоторые национальные особенности), где использование «ледоколов» уместно и порой необходимо. Например, если вы уже знакомы с ДМ по другим каналам — возможно, через церковь, гражданские или профессиональные организации, по гольф-клубу, — несколько слов не помешают. Это же касается некоторых территорий (особенно, маленьких городков, в которых ритм жизни медленнее и люди склонны больше интересоваться друг другом), где небольшие отвлечения в начале встречи могут быть приемлемы и небесполезны.

Если вы сделали выбор и решили применять «ледоколы», будьте внимательны к сигналу, показывающему, что ДМ уже готов перейти к делу. Иногда изменение положения тела из расслабленного в напряженное свидетельствует об изменении интереса. Другим сигналом может послужить изменение выражения лица с приветливо улыбающегося на официальное.

Для большей информации о том, как следует читать невербальные сигналы, подаваемые ДМ, читайте главу 29 «Посылаем и принимаем невербальные сигналы».

Выводы

Приезжайте в офис ДМ заранее, чтобы иметь возможность найти подсказки, которые укажут вам главные темы, важные для этой организации в текущем году.

Не считайте, что ДМ все еще помнит, почему он согласился встретиться с вами. Используйте первые несколько мгновений на представление самого себя и повторного захвата интереса. Подходы, которые вы можете адаптировать для достижения этой цели, включают:

1. Повторение генерирующих интерес утверждений, которые вы применили в ходе телефонного разговора.
2. Краткая ссылка на какую-нибудь историю о своем бизнес-успехе, имеющем прямое отношение к вашему коммерческому предложению.

Будьте готовы достойно отреагировать на любые отказы и колебания ДМ в отношении встречи.

Как правило, избегайте начинать разговор с «ледоколов». Помимо нескольких веских причин — например, личное знакомство с ДМ или обычаи региона — уважайте время ДМ и приступайте сразу к делу.

Глава 9

Осознание ДМ актуальности своих потребностей: развиваем и усиливаем

Как мы указывали во вступлении к этому разделу, организации (и ДМ, как их представители) совершают покупки только тогда, когда они сознательно или подсознательно приходят к четкому положительному ответу на четыре вопроса:

1. Существует ли потребность?
2. Достаточно ли она значительна, чтобы оправдать затраты на ее удовлетворение?
3. Сможет ли предлагаемый товар действительно удовлетворить эту потребность?
4. Будет ли этот способ удовлетворения потребности лучше или выгоднее других подходов?

В этой главе мы рассмотрим влияние первых двух вопросов на ваш подход к продаже своего товара или услуги. Перед покупкой вашего товара потенциальный клиент должен быть убежден в том, что имеет дело с проблемой (испытывает потребность), которую ваш товар может решить. Кроме того, эта проблема должна быть настолько важна, чтобы в нее стоило вкладывать время и ресурсы.

Как правило, поначалу ДМ не испытывает сильного ощущения необходимости в чем-либо новом. Положение дел может быть не блестящим, но вполне удовлетворительным. Поэтому, чтобы заключить сделку, вам придется или создавать (начиная с нуля), или усиливать это ощущение потребности.

Чтобы достичь этого, помогите ДМ разобраться, какие из неудовлетворенных потребностей являются ценными — как прямо, так и опосредованно.

В некоторых случаях, ДМ может уже быть осведомлен о существующих проблемах. Но будьте осторожны: даже если ДМ и другие члены организации уже осознали свои потребности, все равно лучше потратить усилия на укрепление этого ощущения. Это только повысит их готовность заключить с вами сделку.

Как для развития, так и для усиления ощущения потребности применимы три основных метода.

1. Позвольте вашему товару (или рабочему образцу) говорить самому за себя.

Преимущества: Некоторые товары легко продают сами себя (как минимум, при определенных условиях). Мороженое в стаканчиках и автомобиль с откидным верхом солнечным весенним днем попадают именно в эту категорию. Они создают свое собственное ощущение «потребности»: видеть их — значит хотеть их. Точно так же, если ваш товар попадает на горячий рынок в подходящее время, он тоже может сам себя продать.

Недостатки: Если вы надеетесь, что ваш товар продаст сам себя, то рискуете «оказаться запертым на улице с односторонним движением» (в том случае, если осознание ДМ потребностей компании не достигает достаточного уровня в момент, когда он видит ваш товар).

Коротко говоря, если у ДМ нет ощущения потребности (или оно достаточно слабо) или если ДМ не может рассмотреть непосредственную связь между потребностями компании (как он их себе представляет) и тем, как ваш товар может удовлетворить эти потребности, — вы вполне можете услышать примерно следующее: «Выглядит неплохо.

Отличная идея. Ну и что?». Если вам «повезет» натолкнуться на такого рода блок, вернуть беседу в нужное русло будет очень и очень непросто.

В общем, расчет на то, что товар продаст себя сам, — может сработать, но это очень рискованная стратегия. Кроме того, если ваш товар не произведет впечатления на ДМ, у вас не будет фундамента для поддержки других попыток. Основная трудность, связанная с надеждой на «самопродажу» вашего товара, состоит в том, что логическая схема ДМ ограничена оценкой вашего товара в общих чертах. Таким образом, он может видеть решение (ваш продукт), но то, зачем ему это решение нужно, — ему может быть просто непонятно.

Поскольку нам уже ясно, что начало встречи — не самое подходящее время для демонстрации самого товара, давайте зададимся вопросом: какое же время для этого подходит? Самое лучшее время — после того как потребность в товаре будет обоснована. Для начала необходимо помочь ДМ рассмотреть его проблему и затем — взглянуть на возможности ее решения. Только после этого можно демонстрировать, каким образом ваш товар может эту проблему решить. (Более подробно об этом — в четвертой части.)

2. Расскажите клиенту о проблеме.

Преимущества: Если ДМ восприимчив и если это сделать умело, — можно достичь половины стоящих перед вами целей. Вы сможете двигаться прямо к демонстрации предлагаемого вами решения, без дальнейшей предварительной подготовки и обработки ДМ.

Недостатки: Если это сделано неумело, вы рискуете оттолкнуть от себя ДМ или спровоцировать его на оборону. Оборонительная позиция, которую он займет, заблокирует дальнейший прогресс ваших отношений. Люди (особенно крупные чиновники) не любят выслушивать от кого-то, что в сфере их влияния что-то происходит не лучшим образом. Они могут начать защищаться и перестанут вас слушать — что бы вы после этого ни говорили.

Взгляните на следующее утверждение: «Вы действительно нуждаетесь в предлагаемом мной программном обеспечении, так как дела в вашем отделе кадров в полном беспорядке». Не правда ли — слишком прямолинейно? Скорее всего ДМ станет защищаться (и скорее всего, откажется слушать вас дальше). Даже если это будет сказано не так прямолинейно, вы все равно рискуете задеть ДМ ровно настолько, чтобы потерять возможность заключения сделки.

Но если вам удастся деперсонализировать и обобщить свои замечания, — то, возможно, вы и дальше сможете говорить о проблемах и потребностях ДМ без того, чтобы он вас возненавидел. Один из способов добиться такого отношения — говорить, используя общую фразеологию, без указания на эту конкретную организацию или ДМ. Например:

«Мы заметили, что многие наши клиенты испытывали трудности с _____ (добавьте в соответствии с ситуацией)».

или

«Довольно часто случается так, что развивающиеся небольшие компании зачастую рискуют оказаться в очень невыгодном положении из-за _____ (дополните в соответствии с теми проблемами, которые решает ваш товар или услуга)».

В дополнение, если ДМ ответит с интересом, вы можете смело продвигаться дальше и спросить:

«Не находите ли вы подобные проблемы в вашей собственной фирме или у других владельцев небольших фирм, с которыми вы знакомы?»

Другой подход, который позволит вам прямо вести беседу с ДМ без того, чтобы вызвать его негодование, — применение так называемых «информационных презентаций». Что это такое? Например, консультант, который занимается тем, что помогает фирмам подчиняться правительственной регуляции, может открыть встречу небольшим обзором этой области, указывая, как трудна эта сфера деятельности и как дорого может обойтись компаниям небрежность в подчинении. Чтобы прояснить идею без «тыкания пальцем» в конкретного человека, он может «рассказать и показать», используя наглядные пособия. Такими пособиями могут служить, например, газетные вырезки о том, какие штрафы были вынуждены оплатить отказавшиеся подчиниться компании. Далее он может рассказать несколько историй о тех компаниях, которые смогли избежать подобных проблем с его помощью. (Внимание: убедитесь, что достигли ясности прежде, чем станете ссылаться на конкретные имена.)

3. Задавайте правильно поставленные вопросы. Формулируйте вопросы таким образом, чтобы ДМ сам рассказал вам о проблемах.

Самый лучший момент продать что-нибудь — сразу после того, как ДМ рассказал вам о своей конкретной проблеме или даже указал, как ваш товар может помочь, да еще и окупить самого себя в других областях применения.

Но все, что в состоянии сказать вы, не сравнится по силе и правдоподобности с тем, что ДМ самостоятельно сообщит вам о своих потребностях. С другой стороны — если вы подтолкнете дискуссию в правильном направлении, ДМ не только расскажет о своих потребностях, но и объяснит, почему организации выгодно решить эти проблемы (а следовательно — купить ваш товар) именно сейчас.

Звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой? На самом деле, чтобы заставить ДМ сделать это — не требуется ни магии, ни колдовства. Вам просто нужно быть терпеливым и внимательно слушать... и уметь задавать правильные вопросы.

В некоторых случаях даже не требуется подстегивать своими вопросами ДМ — особенно если предполагаемый клиент сам пригласил вас прийти и сделать презентацию. В этом случае ДМ по всей вероятности уже проанализировал проблемы своей организации и готов искать пути их решения. Теперь все, что вам необходимо, — это слушать ДМ и сортировать получаемые данные, чтобы найти те, которые более всего вам подходят.

Гораздо чаще встречаются ситуации, в которых вам придется брать на себя активную роль и проводить ДМ через серии последовательных вопросов. (Мы разберем несколько таких методик в следующей главе.)

Недостатки: Работа в режиме вопрос-ответ требует времени. Поэтому этот способ может быть не особенно применим в продаже недорогих товаров. В то же время, некоторые ДМ могут быть слишком нетерпеливыми и торопливыми, чтобы позволить вам тратить время на интересующие вас вопросы. Поэтому вы должны быть готовы задавать правильные, но, в то же время, достаточно гибкие вопросы, чтобы успеть перейти к другому подходу, если не работает этот.

Задаем вопросы: Клинт Торговли

Если вы работаете с ДМ в режиме вопрос-ответ, вам придется найти способ соответствовать двум противоречивым требованиям. Первое — самому осознать проблемы и конечные потребности ДМ.

Второе (равное по важности первому) — провести клиента через процесс анализа. В общих чертах вы можете быть уверены в необходимости вашего товара ДМ. Но вам

придется разбираться с конкретными, а не общими потребностями конкретной, а не обобщенной организации. Основываясь на своем опыте общения с другими клиентами, вы можете в целом представить, каковы потребности данного ДМ. Следовательно, потребности клиента вам ясны, но... только вам.

Убедитесь, что ДМ мысленно проходит вместе с вами все этапы процесса анализа. Очень важно получить ответы на все возникающие вопросы и пройти все этапы анализа совместно. Некоторые вопросы и ответы могут оказаться настолько же важными, насколько и трудно произносимыми. Но не забывайте, что вы уже проходили все ступени этого аналитического процесса — тогда как ДМ делает это впервые.

Задавая вопросы, вы управляете мышлением ДМ, — а значит, ему приходится думать по-новому, основываясь на непривычных для него позициях. Взглянув (с вашей помощью) на свои проблемы в непривычном ракурсе, ДМ может и сам подсказать вам ряд аргументов в пользу заключения сделки. Если ДМ упомянет доводы в пользу вашего предложения, вы сможете позднее повторить эти слова в качестве ее «авторитетной» поддержки. Все, что ДМ говорит вам о своих потребностях и вытекающих из этого выводах, следует иметь в виду как намного более веские доводы, чем все, что можете сказать вы.

С другой стороны, даже если вы в общем уверены в будущих ответах ДМ, ответы каждого конкретного ДМ или каждой конкретной организации могут вас озадачить.

Использование диалога, построенного по типу вопрос-ответ, в качестве ведущей торговой тактики — довольно редкий случай. Чтобы эта тактика принесла успех, вам необходимо последовательно применять хорошо продуманные серии вопросов, которые должны вывести на поверхность фактическое положение дел и логически привести ДМ к тому решению, которое вам необходимо.

Более подробно мы рассмотрим способы торговли с помощью задавания правильных вопросов в следующей главе.

Выводы

Если вы хотите заключить сделку, ваш ДМ прежде всего должен знать о существующей проблеме и о том, что она достаточна серьезна, чтобы вкладывать деньги в ее решение.

Для того чтобы помочь ДМ осознать наличие проблемы и ее значение, вы можете выбрать одну из трех основных стратегий:

1. Вы можете дать вашему товару возможность говорить самому за себя. Иногда простой показ того, что вы имеете, или рабочего образца является достаточным, чтобы создать ощущение потребности и, следовательно, заключить сделку. Но это достаточно редкий случай. Если товар сам по себе не может сделать этого, — ваша сделка имеет шанс сорваться.
2. Вы можете прямо сказать клиенту о его проблемах. Иногда это срабатывает. Но иногда это отталкивает ДМ и заставляет его защищаться, что блокирует дальнейший прогресс.
3. Вы можете задавать наводящие вопросы, заставляя таким образом клиента самостоятельно рассказать вам о своих проблемах. Этот метод требует больше времени, чем два предыдущих. Однако «развязать клиенту язык» — обычно наиболее продуктивный подход, поскольку ДМ приобретает реальное ощущение ситуации и находит «собственное» решение своих проблем.

Глава 10

Продаем, задавая вопросы: Клин Торговли

В предыдущей главе мы рассмотрели три основных метода развития или укрепления осознания ДМ потребностей, которые вы предлагаете ему решить. Вы можете:

1. Рассчитывать, что ваш товар сможет продать сам себя. Для этого нужен товар, который сам по себе может генерировать ощущение потребности в нем — так, порция мороженого в стаканчике сама по себе создает желание ее съесть.
2. Указать клиенту на его проблемы.
3. Задавать наводящие вопросы, которые заставят ДМ самостоятельно сказать вам о своих проблемах и их значении.

Первый и второй подход имеют очень серьезные недостатки. Когда вы их применяете, вы, фактически, проталкиваете свой товар. Ваше представление товара быстро выродится в противопоставление вас и вашего товара личности и потребностям ДМ. Начиная разговор о своем продукте до того, как вы действительно выслушаете проблемы ДМ, вы незаметно ставите ваши собственные интересы на первое место — перед интересами клиента, с которым собираетесь заключить сделку. Тем самым вы противопоставляете себя клиенту. Это понижает ваши шансы на сделку — даже с самым безусловно необходимым ДМ товаром.

Третий подход позволяет избежать этих трудностей. Попросив ДМ описать вам общую картину, а затем проявить потребности, вы вступаете в диалог. Благодаря этому диалогу приходит ощущение общего достижения осознания фактов, причиняющих проблемы, и общее ощущение «прав собственности» на найденное решение. Шансы повышения доверия к вам со стороны ДМ очень велики. Это ощущение взаимного доверия позволит распознать проблему и вместе прийти к тому решению, которое вы предлагаете.

В полезности такого диалога по типу вопрос-ответ для обеих сторон — как вас, так и вашего клиента — нет ничего магического. Что делает его эффективным — так это то, что, опираясь на обобщенные вопросы, вы переходите от широкого контекста к обсуждению конкретных целевых проблем.

Образец вопросов, которые следует задавать для развития или усиления осознания потребности, похож на клин — широкий сверху, он оттуда, сверху, и направляется, от обобщающих перспектив к одной точке, определяющей конкретные потребности и выводы. (На деле, может быть полезным пройти по этим вопросам по второму кругу для изучения нескольких различных потребностей.)

Клин Торговли

Обзорные вопросы. В расширенной верхней части клина ваши вопросы сосредоточены на широких, общих проблемах. В основном ваши вопросы должны быть направлены на получение общего представления о происходящем — так, чтобы вы могли постепенно нацелиться на конкретную область внутри организации, которая может ощущать потребность в ваших услугах.

Цель обзорных вопросов — получить основную информацию о потенциальном клиенте, которая позволит вам в дальнейшем ориентироваться в сути проблем конкретного ДМ.

Кардинальные обзорные вопросы: Какие подходящие для вас и вашего товара области деятельности характерны для клиента? Какова общая ситуация в этих областях?

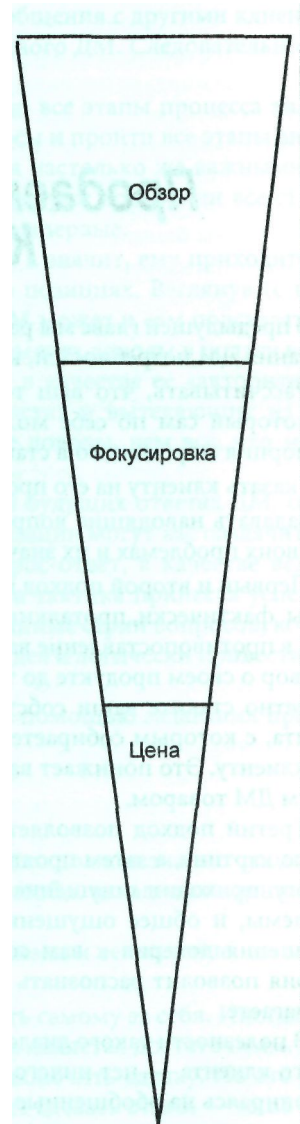
Сфокусированные вопросы. Когда вы получили общее представление о ситуации, вы можете все больше и больше фокусироваться на конкретных препятствиях, трудностях или узких местах в организации работы тех сфер, которые вас интересуют. Эти препятствия приведут вас к конкретной, специфической, очевидной потребности в вашем товаре.

Получив на первом этапе способность ориентироваться в ситуации, вы должны найти конкретную потребность, которую может удовлетворить ваш товар. Найдя ее, вы должны так построить свои вопросы, чтобы ДМ ее тоже нашел — якобы самостоятельно.

Кардинальный сфокусированный вопрос: Какие препятствия, трудности, узкие места, возникающие в организации клиента, требуют вмешательства вашего товара?

Ценовые вопросы. В конце концов ваши вопросы останавливаются на выбранной вами проблеме как таковой. Какие трудности проистекают из этой неудовлетворенной потребности? Каковы их ближайшие и отдаленные последствия? Что будет необходимо для решения проблемы/удовлетворения потребности?

Для того чтобы добиться заключения сделки, необходимо развивать у ДМ осознание как самой проблемы, так и возможности ее решения. Вопрос, требующий отдельного рассмотрения, — ценность удовлетворения этой потребности (говоря иначе: каковы будут затраты, если не удовлетворить эту потребность). Ваши ценовые вопросы поднимут эту тему, а собранные таким образом данные вы сможете потом использовать, чтобы продемонстрировать способность вашего товара окупить самого себя, решив проблему.



Пригладимся внимательнее...

Наглядный образ, приведенный выше, демонстрирует общий взгляд на Клин Торговли. Сейчас мы рассмотрим все три типа вопросов детальнее.

Обзорные вопросы

На этой стадии вы составляете обзорную карту обширной области (то есть организации). Выясняете, каким образом в ней протекает работа. Вы ищете первые признаки

потенциально проблемных областей, которые, возможно, стоит исследовать детальнее. Каковы эти проблемные области — зависит от особенностей вашего товара.

Хорошо поставленные обзорные вопросы раскрывают как основные факты, так и ощущение контекста. Они обычно носят открытый характер, то есть построены таким образом, чтобы отвечающий имел возможность порассуждать. Ответы должны снабдить вас ориентирами, которые вы расставите на своей «карте местности».

Вот вам пример, который вы можете адаптировать под свою конкретную ситуацию. Подобное вступление может открывать вашу с ДМ беседу. Оно дает возможность перейти к вопросам, которые заставят ДМ рассказать о своих потребностях. (Это соответствует самому началу встречи, как только вы поздоровались и уселись в предложенное кресло.)

«Как я уже упоминал в нашем телефонном разговоре, у меня была возможность помочь нескольким мелким промышленникам, работающим в этой области, повысить их продуктивность в среднем на 10 процентов. Я здесь потому, что убежден в применимости моего подхода и для вашей компании. Возможно, вы дадите мне краткий обзор, каким образом вы в настоящее время удерживаете соответствие между спросом и выпуском продукции. Эта информация необходима, чтобы я смог более целенаправленно представить вам свое предложение».

В своем вступлении вы можете направлять вопросы на то, что вам уже удалось изучить, например «В частности, я обратил внимание на то, что ваша организация_____».

В большинстве случаев ДМ проведет краткий обзор за несколько минут. В зависимости от того, проявятся ли таким образом обещающие подсказки, вы можете расширить обзор, задавая вопросы, требующие пояснений, или нацеливаться на выяснение внезапно всплывающих и тут же замалчиваемых тем. (Имеются в виду любые намеки на проблему в той области, которая соответствует вашему товару, то есть потенциальную область проблем, в которой вы можете применить ваши предложения.)

Осторожно: Не стремитесь как можно скорее оборвать обзор, даваемый ДМ. Как только вы начинаете переговоры, появляется искушение перепрыгнуть на обсуждение того, что вам уже известно о проблемах, с которыми сталкивается ваш потенциальный клиент, и то, какими путями ваш товар или услуга может помочь. Однако, если вы перепрыгнете к разговору о предлагаемых вами решениях еще до того, как будет создано ощущение общего понимания проблемы между вами и ДМ, вы наверняка потеряете его доверие. Ведь вы совершите психологический кульбит, который ему просто пока не под силу.

Если вы подавите искушение опередить события и вместо этого позволите ДМ продолжать, — скорее всего, на поверхность всплывут сразу несколько различных потенциально выгодных проблем или множество ранее неизвестных аспектов одной конкретной потребности. К примеру, вы можете услышать один намек, связанный с необходимостью увеличить эффективность рабочего процесса ДМ, другой — связанный с избыточной стоимостью рабочей силы, третий — исходящий из соображений о том, как ваш клиент может усовершенствовать обслуживание его собственных потребителей. Все три возможности могут показать вам различные подходы демонстрации того, как ваш товар может удовлетворить потребность.

Другой типичный обзорный вопрос: «Каким разделом работы вы занимаетесь? Не можете ли вы дать мне обзорное понятие о ваших операциях?»

Сфокусированные вопросы

Пока ДМ дает вам общий обзор, прислушивайтесь к намекам, которые могут указать вам на потребности, подходящие для вашего товара. С опытом вы разовьете ощущение, которое позволит вам ловить не только намеки, но и намеки намеков, соответствующие

вашим интересам. Более того, с опытом у вас появится интуитивное чувство, «чутье», на подходящие проблемные области — даже в совершенно новых для вас областях бизнеса.

Концентрируйтесь на каждой области по очереди. Если вы упорно преследуете каждую область, более узко фокусируйте ваши вопросы с целью выяснения, действительно ли проблема существует как таковая.

Возвращаясь для выяснения полученного вами намека, вы можете сказать что-то вроде: «Вы упомянули, что испытываете некоторые затруднения с отгрузкой. Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?».

В данный момент вы хотите направить ДМ на изложение фактов, которые делают потребность в вашем товаре очевидной. Какую конкретную форму принимает эта очевидность — зависит от вашего товара и того, чем он может помочь пользователю. Если вы продаете серию программного обеспечения, которое упрощает складской учет и бухгалтерские проводки и минимизирует требуемую бумажную работу, — тогда вы будете прислушиваться к намекам на трудности, связанные с этой сферой деятельности.

Отмечайте для себя эти намеки — как мысленно, так и письменно. Постарайтесь уловить полезные вам выражения и факты, упомянутые ДМ, с тем чтобы позднее повторить их. В этом случае нет большего авторитета, чем его слова. Допустим, ДМ упоминает о ежемесячной необходимости нанимать временных работников на одну неделю для подготовки отчета. Оценивая затраты, связанные с этой ситуацией, поинтересуйтесь как прямыми (жалование), так и косвенными (обучение работников) статьями расходов. Выражайте затраты в цифровой форме — это позволит позже сопоставить их с ценой вашего товара.

На более поздних стадиях вы можете указать, что предлагаемое вами программное обеспечение окупит само себя за счет одной только экономии на этих затратах: «Вы упомянули, что_____. Мы можем помочь вам в этом, так как_____».

Разрешите ДМ заниматься описанием своих трудностей и проблем как можно дольше. При этом вам придется задавать вопросы, необходимые, чтобы направить ДМ в нужное русло и узнать необходимые вам детали. Это должно быть сделано в тоне беседы. Как можно реже перебивайте ДМ — иначе это будет походить на допрос и вызовет у него защитную реакцию.

Далеко не каждый намек подводит к тем потребностям, которые вам необходимы. Некоторые из них окажутся тупиковыми в плане демонстрации очевидной необходимости в вашем товаре. Если так получится, оставьте этот намек и перейдите к другому. «Вы также упоминали, что_____. Не могли бы мы поговорить об этом немного подробнее?»

Если намек продолжает выглядеть многообещающе, продолжайте развивать вопросы в этом направлении. Постарайтесь, если это необходимо, исследовать его, задавая как можно больше вопросов, — с тем чтобы ДМ смог четко определить, почему это является потребностью и почему она так важна. Существование проблемы и ее важность могут быть очевидны для вас, а не для него. Однако не забывайте, что вы эксперт по вашему товару, в то время как ДМ может не иметь о нем ни малейшего представления. Поэтому, если вы стремитесь к заключению сделки, — дайте ДМ почувствовать эту потребность как можно сильнее.

Один из способов, как мы уже упоминали, — просто сообщить ДМ о его потребностях и их значимости. Однако подобное заявление имеет свои недостатки. В большинстве случаев ДМ недооценивает то, что говорит ему продавец. Кроме того, некоторые ДМ могут почувствовать себя задетыми, если им кто-нибудь указывает на вещи, сделанные неправильно, или на проблемы, которые игнорируются.

Вот почему очень важно продолжать задавать вопросы, которые заставят ДМ самого сказать вам о том, какое значение имеют нерешенные проблемы, во сколько они еще

обойдутся, оставаясь нерешенными. Эта стоимость, в зависимости от ситуации, может выражаться в долларах, неудобствах, раздражении (отвлечении) или любых других формах.

Не прекращайте слушать после раскрытия одного намека. Когда вы установите одну четкую потребность в вашем товаре, может появиться искушение прыгнуть вперед и просто продемонстрировать, как ваш товар может решить эту проблему. Однако чем больше потребностей может удовлетворить ваш товар, — тем выше ваши шансы заключить сделку. Как только первая проблема определена, я откладываю ее в моей голове и продвигаюсь дальше, определяя вторую, третью потребности. Только после того, как определены все или большинство потребностей, я перехожу к демонстрации того, как мой товар может удовлетворить наиболее важные из этих проблем. (Кстати, третья или пятая потребность может оказаться наиболее мощной в плане перспективы продажи.)

Типичный сфокусированный вопрос: «Ранее вы упоминали, что иногда испытываете проблемы, когда секция SMG перегружается. Когда это может случиться? Как часто это случается?»

Ценовые вопросы

Эти финальные вопросы должны проверить важность проблемы (или сферы потребностей) и развить осознание последствий.

Смысл этих заключительных вопросов состоит в том, чтобы заставить потенциального клиента собственными словами выразить, насколько полезно может быть для организации удовлетворение той потребности, которую вы только что исследовали с помощью ваших вопросов.

Как только ДМ сформулировал степень важности этой проблемы, вы получаете возможность процитировать это позднее в качестве веского обоснования в поддержку рекомендуемого вами способа решения. («Как вы сказали ранее, мистер Свенсон, у вас есть проблемы с _____».)

На этой стадии вы также должны задавать вопросы о денежном эквиваленте стоимости проблемы, так как эта информация может быть очень ценной позднее, когда вы будете демонстрировать выгодность для ДМ вашего предложения. (Мы рассмотрим методы установления ценности в главе 14.)

Типичные ценовые вопросы: «Предположим, вы смогли исключить еженедельные проблемы в секции SMG. Как это отразится на остальной части накопительной сети? Во сколько вам обходятся эти проблемы? Вы сказали, что в результате этих проблем вы иногда вынуждены выводить вторую смену на сверхурочную работу в выходные дни, — во сколько это обходится? Как себя чувствуют в моральном плане служащие, которым приходится приходить на работу по субботам?»

Модель клиновидного диалога

Предлагаю вам сокращенную схему вопросов, которые я мог бы задать, если бы продавал обучающие семинары, основанные на этой книге, малому предприятию. (В — мой вопрос, О — ответ ДМ.)

В: (Это обзорный вопрос) «Я заметил, что многие станки на этом заводе выключены. Они не работают вообще или рабочие на перерыве?»

О: «Они не используются. В последнее время мы больше отдыхаем, чем работаем».

В: (Следующий обзорный вопрос) «Могу я спросить, каков процент работающих в настоящее время мощностей?»

О: «Шестьдесят пять процентов».

В: «Если всего шестьдесят пять процентов, то это значит, что вы можете производить намного больше? Это связано с тем, что уровень продаж недостаточно высок, или есть еще какая-то причина?»

О: «У нас проблемы с реализацией».

В: (Сфокусированный вопрос) «Как велик штат ваших продавцов? Насколько они опытные?»

О: «В настоящее время всего четыре человека. Мы хотим нанять еще пару. Похоже, что нам придется уволить тех, кто у нас работает, — даже если новые люди будут менее опытные».

В: (Сфокусированный вопрос) «Не могли бы вы рассказать мне немного подробнее о тех трудностях, с которыми сталкиваются ваши торговые агенты?»

О: «Вообще-то, я не очень понимаю, в чем состоит проблема. Мы выпускаем хорошую продукцию, действительно необходимую. Однако все выглядит так, как будто персонал, занимающийся сбытом, просто не знает, где найти подходящего клиента и как привести в порядок тех, кого они уже нашли».

В: (Ценовой вопрос) «Вы упомянули, что производственные мощности используются только на 65 процентов от потенциальных возможностей. Как изменится ситуация, если объем продаж позволит увеличить производство до 70 процентов? До 75 процентов? До 80 процентов?»

О: «В настоящее время, при существующем положении дел, мы ежедневно теряем деньги. Если бы мы поднялись до 70 процентов, то могли бы снизить цены. На уровне 80 процентов мы смогли бы нанять добавочный персонал, но сперва надо заработать...»

Повторный цикл — в поисках дополнительных потребностей

После того как вы последовательно проработали вопросы клина от обзорных и сфокусированных до ценовых, — для определения первоочередных проблем потенциального клиента можно прокрутить клин снова, с целью подобрать другие намеки и внести их во второй круг проблем, затем в третий, затем четвертый — пока это будет уместно.

Чтобы отыскать эти дополнительные потребности, вам вовсе не обязательно начинать новый клин — наоборот, вы можете использовать что-то, что ДМ сказал раньше. Например: «Вы упомянули также, что _____. Я бы хотел остановиться на этом немного подробнее. Случалось ли когда-нибудь, что _____?»

Выводы

Конечно, вы можете позволить своему товару самому себя продавать или «пойти на таран» и прямо заявить клиенту о том, что он нуждается в вашем продукте. Однако эти методы могут оттолкнуть его.

В большинстве случаев было бы лучше пригласить ДМ на роль партнера по решению проблемы, задавая ему наводящие вопросы. Эти вопросы заставят потенциального клиента по-новому задуматься над ситуацией и, если есть необходимость в вашем продукте, самому указать на те признаки, которые докажут эту потребность и укажут степень ее важности.

Клин Торговли представляет собой схему вопросов для эффективного диалога. Несколько советов: Задавайте общедоступные вопросы, которые приведут от общей картины ситуации к конкретной проблеме и ее ценности. Начинайте с обзорных вопросов, затем переходите к сфокусированным для большей детализации возможной сферы потребностей. Наконец, задавайте вопросы, позволяющие собрать информацию о денежном эквиваленте каждой определенной проблемы.

Обзорные вопросы

Кардинальные обзорные вопросы: Какие подходящие для вас и вашего товара области деятельности характерны для клиента? Какова общая ситуация в этих областях?

Типичный вопрос (образец): «Чем занимается ваш отдел? Не могли бы вы вкратце описать мне ваши операции?»

Сфокусированные вопросы

Кардинальный сфокусированный вопрос: Какие препятствия, трудности, узкие места, возникающие в организации клиента, требуют вмешательства вашего товара?

Образец сфокусированных вопросов: «Ранее вы упомянули, что некоторые вещи делаются неправильно. Когда? Как часто? Как вы думаете, почему?»

Ценовые вопросы

Кардинальный ценовой вопрос: Какие прямые и косвенные затраты несет организация из-за конкретной нерешенной проблемы? Каковы побочные эффекты этой ситуации?

Типичный ценовой вопрос: «Во сколько это обходится вам прямо или косвенно? Есть ли еще какие-нибудь косвенные эффекты, как, например, моральные издержки или неудовлетворение клиентов?»

Вопросы для исследования, задаваемые в том случае, если все остальное провалилось

Если во время встречи я обнаруживаю, что мои обычные последовательные вопросы не позволяют обнаружить ни одной возможности, я прибегаю к вопросам такого плана:

- «Если бы я мог сделать для вашей организации одну вещь именно сегодня, что бы это могло быть?»
- «Если бы у меня в портфеле лежало волшебное решение для вашего наиболее наболевшего вопроса и я мог бы предложить его прямо сейчас, — какую форму бы оно приняло? Не можете ли вы описать его для меня? Не можете ли вы описать, что именно оно бы сделало для вас? Почему именно эта проблема?»

Это только несколько советов, которые помогут вам начать. Экспериментируйте, ищите свои собственные вопросы. Слова не настолько важны, насколько важна сама идея задавать общие открытые вопросы и следовать туда, куда они ведут.

С этой точки зрения, если торговая встреча выглядит безрезультатной, вам нечего терять, так что можете позволить себе некоторую эксцентричность. В самом деле, если вы можете немного посмеяться, задавая вопросы о «волшебном решении», это будет намного лучше, так как ДМ с большим удовольствием займется упражнением «вот если бы».

Глава 11

Подгоняем вопросы к ситуации

Вопросы, задаваемые вами, как зерна — очень важно дать им время взойти. После того как вы задали вопрос, помолчите — даже если тишина надолго повиснет в воздухе. Это даст возможность ДМ подумать над вопросом.

Даже если вы задаете вопросы на начальной стадии встречи — это никогда не должно походить на допрос. В идеальном варианте вы задаете только один или несколько вопросов, которые обозначают общее направление, а затем даете возможность ДМ самостоятельно выдать вам всю необходимую информацию.

Задавайте вопрос, затем давайте ему «взойти» в тишине и внимательно выслушайте ответ. Задавайте следующий вопрос только в случае необходимости. В некоторых случаях вам необходимо будет перефразировать вопрос, чтобы сделать его более понятным, или сфокусировать ответ ДМ так, чтобы он был более конкретным. Но это исключение. Как правило, задав вопрос один раз, прикусите язык и дайте говорить ДМ.

Есть и еще причины задавать поменьше вопросов и допускать больше тишины. Постоянно перебивая ДМ своими вопросами, вы можете вызвать у него раздражение. С другой стороны, позволив ДМ продвигаться в удобном ему темпе и общем направлении мыслей, вы поступите разумнее, потому что таким образом сможете обнаружить новые потенциальные возможности, о которых вы и не подозревали.

Прежде всего — не увлекайтесь задаванием вопросов (и раздумыванием на тем, каков будет ваш следующий вопрос) до такой степени, чтобы пренебрегать выслушиванием ответов.

Не спрашивайте ДМ о проблемах

Несомненно, что вы встречаетесь с ДМ для того, чтобы выявить проблемы, которые может решить ваш товар. Но никогда не спрашивайте его о «проблемах», поскольку «хороший менеджер не имеет проблем». По крайней мере, ваш ДМ точно не допустит, что в его области есть какие-нибудь проблемы. В конце концов, исключение проблем — это его работа как менеджера. Следовательно, допустить, что проблемы могут существовать, — все равно что предположить, что ДМ плохо выполняет свою работу.

С другой стороны, проблемы часто не распознаются как проблемы. Наоборот, ситуации могут оцениваться с оговорками. Они всегда часть окружения, так что могут рассматриваться просто как часть жизни, а не как что-нибудь, что может быть очищено или исправлено.

Чтобы обойти этот камень преткновения, ищите другие слова, которые вы можете употребить вместо слова «проблема» в беседе с ДМ. Слово «потребность» не несет такой эмоциональной нагрузки для менеджера, как слово «проблема». Поэтому в большинстве случаев уместен вопрос вроде: «С какими потребностями вы сталкиваетесь?» без подталкивания ДМ к обсуждению деталей.

Другими словами, которые могут вас выручить, могут быть «трудности», «узкие места» или «препятствия». В большинстве случаев вы можете говорить о «сфере, требующей усовершенствования». Кроме этих, существует много других терминов, подходящих для вашего предложения.

В некоторых случаях полезно подходить с противоположного направления, то есть вместо акцентирования на негативной стороне (потребности) говорить о позитивных аспектах, например о «достижениях», «мечтах», «планах», «предполагаемых усовершенствованиях» и т. д.

Как еще вопросы могут помочь вашей торговле

Мы делаем ударение на применении вопросов, которые заставляют ДМ говорить о его потребностях. Однако есть другой способ, в котором вопросы и ответы могут помочь. Раз уж вы работаете с ДМ, его ответы могут быть вам очень полезны в плане исследования продукта и рынка.

Ответы ДМ могут вам рассказать о:

- Новой продукции, которая может быть разработана для удовлетворения конкретных потребностей потенциального клиента.
- Способах применения вашего товара, о которых вы и не догадывались.
- Путиах усовершенствования или модификации вашего товара, которые не были вам известны.

ДМ может дать вам полезный совет относительно вашего товара или подхода к реализации. Эта подсказка может проявиться как в форме совета, так и в форме вопросов, комментариев, возражений. В свое время руководство Hewlett-Packard решило закрыть одно из учебных подразделений компании, руководствуясь тем, что агенты могут обучаться во время общения с реальными клиентами. Как сказал один из менеджеров Н-Р в интервью журналу *Fortune*: «Мы не проводим обучения. Мы просто покупаем им билет на самолет, выдаем литературу и отправляем на поиски клиентов. Они вылетают инженерами по микроволновым печам, а возвращаются специалистами по видеотехнике».

Если такая компания, как Hewlett-Packard, позволяет себе обучать своих торговых агентов за счет их общения с клиентами, то почему этим не может воспользоваться начинающий бизнесмен?

Типы вопросов и их применение

Помните, что существует три типа вопросов:

- Открытые вопросы — например: «Что вы знаете о задавании вопросов?».
- Закрытые вопросы — например: «В каких ситуациях вы бы применили вопросы в качестве орудия продажи?».
- ДА-НЕТ вопросы — например: «Вы считаете, что задали достаточное количество вопросов?».

Открытые вопросы, как понятно из названия, дают отвечающему широкий простор для ответа. В первом из приведенных выше примеров обратите внимание, насколько широкий простор предоставляется вопросом: «Что вы знаете о задавании вопросов?» Любой человек свободен в этом случае дать краткий ответ или прочитать лекцию, рассказывая вам гораздо больше, чем вы когда-либо желали знать.

Закрытые, или целевые вопросы предполагают конкретный ответ. Вы можете использовать их для собирания информации (нормальное применение вопросов) или в качестве своеобразных мыслительных упражнений, заставляя человека думать о том, о чем ему раньше не приходилось думать, или заставляя думать о чем-нибудь по-новому. Например, предположим, я спросил «В каких ситуациях вы бы применили вопросы в качестве инструмента торговли?» не для того, чтобы услышать ответ, а наоборот — в

качестве коварного способа заставить человека понять, что вопросы могут быть использованы нетрадиционно — например, в качестве инструмента торговли.

«Да-Нет» вопросы, по сути своей, даже более целенаправленны. Отвечая на эти вопросы, человек может сказать либо «да», либо «нет» (с возможными отклонениями вроде «не знаю» или «может быть»).

Вообще говоря, нет никакой необходимости изучать классификацию вопросов только для того, чтобы достичь успеха в бизнесе. Необходимо, однако, знать, что есть разные формы вопросов, а также хорошо представлять себе тонкости их применения.

Задавайте открытые вопросы, когда хотите заставить человека говорить с вами. Эти вопросы предоставляют большую степень свободы, и, отвечая на них, человек имеет возможность направляться в любую сторону, которая покажется ему важной. Организуя сделку, вы можете применять открытые вопросы на ранних этапах работы с ДМ, а также позднее — когда продолжаете изучать возможные обходные пути, или хотите заставить ДМ предоставить вам общую картину происходящих событий — естественно, чтобы найти области потенциальных потребностей, которые вас интересуют.

Задавайте закрытые или целевые вопросы, когда вы уже получили ориентиры и хотели бы сконцентрироваться на частной области интересов. Так, вы можете задавать открытые вопросы в начале встречи с ДМ, чтобы получить общее представление о его работе. Затем начните исследовать детали того, что вы предполагаете потенциально выгодной для вас сферой потребностей, задавая закрытые вопросы, чтобы выяснить все необходимые вам тонкости.

Задавайте «да-нет» вопросы, чтобы связать конкретные факты или проверить, правильно ли вы поняли то, что сказал ДМ: «Если я правильно понял, вы сказали, что _____. Я прав?»

Помните об этих трех типах вопросов, поскольку следующим нашим с вами шагом станет еще более подробное рассмотрение Клина Торговли, с которым мы уже поработали в предыдущей главе. Мы будем применять эти три типа вопросов (в частности, открытые и закрытые вопросы) в рамках Клина Торговли.

Клин Торговли: как и что

Применение вопросов в рамках Клина Торговли требует определенной практики. Обучение работе с этой методикой потребует от вас определенного времени. Главный смысл Клина Торговли как маркетингового подхода прост: идти от общего к частному, проводя за собой ДМ через процесс анализа ситуации и поиска потребностей, которые вы могли бы удовлетворить.

Умение задавать правильные вопросы приходит с практикой. Перед встречей с первым клиентом есть смысл немного позаниматься дома. Продумайте заранее вопросы, соответствующие каждой стадии. Это позволит вам всегда иметь перед собой ментальную карту действий, которой вы будете придерживаться во время личной встречи с ДМ.

Приведенная ниже рабочая таблица поможет вам создавать вопросы, полезные в рамках Клина Торговли. Вы обнаружите модели вопросов, подходящие для каждого уровня Клина. Адаптируйте их к вашему конкретному товару и торговой ситуации и запишите ваши собственные вопросы в качестве подсказки на будущее. (Создайте отдельную таблицу. Но обязательно запишите все вопросы — не доверяйте своей памяти. С другой стороны, записывание идеи на бумагу способствует фокусировке на идее — вам может прийти в голову нечто очень ценное.)

і Примеры

Обзорная стадия

- Я хочу попросить вас сделать краткий обзор того, что вы делаете в сфере (сфера, покрываемая моим товаром, услугой).
- (Альтернативный метод): Над чем конкретно работает ваша фирма? Насколько мне известно, вы являетесь частью отдела обработки информации компании Amalgamated Airlines, однако я еще не совсем понял, как именно ваш кусок работы вписывается в общий поток?
- Какие основные задачи вы решаете? Каков наиболее значимый конечный продукт вашей деятельности?
- Сколько человек работает в этой сфере? Каковы их должности? (Если это уместно)
- Где применяется конечный продукт вашей деятельности? Кто зависит от него — другие части организации, внешние клиенты или кто-либо еще?
- (Альтернативный метод на случай, если вы уже хорошо осведомлены о деятельности организации ДМ): Я заметил, что (что-либо, подходящее в качестве потребности под ваш продукт или услуги). Почему это так?
- Какие улучшения или усовершенствования вы планировали на этот год?
- Как цели организации отражаются на вашем подразделении? Каков эффект?

Сфокусированная стадия

- Посмотрите на существующую ситуацию и оцените возможные перспективы. Что представляется вам самым необходимым?
- Были ли у вас когда-нибудь трудности с (заполните в соответствии с теми потребностями, которые может удовлетворить ваш товар)? Если необходимо, разъясните, что вы подразумеваете под «трудностями» — так, чтобы это подходило под те потребности, которые может удовлетворить ваш товар. Трудности могут включать отсрочки платежей, низкое качество, кризис — что угодно, в чем ваш товар может оказать помощь.
- Если термин «трудности» ни о чем не говорит ДМ, спросите что-то вроде: «Приходилось ли вам сталкиваться с какими-либо препятствиями или узкими местами в организации вашей деятельности? К чему это привело?»
- Если у вас есть трудности, препятствия, узкие места, к чему это приводит?
- Как часто вы сталкиваетесь с этими трудностями? Есть какие-нибудь конкретные примеры? Есть ли какие-либо периоды времени, когда эти трудности имеют особое значение?
- Как это влияет на вашу работу? На другие отделы организации?
- Какое влияние эти трудности оказывают на ваших клиентов или покупателей? Насколько значительны они для них?
- Была бы полезна вам следующая возможность: (заполните в соответствии с тем, чем ваш товар мог бы помочь организации ДМ)?
- (Полезно для определенных профессий и в определенное время): Предположим, у вас есть одно желание, связанное с этими трудностями, — что бы это могло быть? (Однако перед тем, как спросить, продумайте хорошенько, насколько это подходит вашему товару или услуге.)
- (С другой стороны, если уместно): Какие участки работы вы исследовали или постарались усовершенствовать в последнее время? Каков был результат?

- С тех пор как эти трудности появились — во сколько они вам обошлись?
- * Прямые затраты, такие, как потраченное время и материалы?
- * Непрямые затраты, такие, как срыв рабочих графиков по этому участку работы? Стоимость для других отделов вашей организации?
- Когда появились трудности, — как это повлияло на ваших клиентов или покупателей? Привело ли это к потерям с их стороны? Привело ли это вас к потере выгодных клиентов? Как часто? Во сколько это обошлось вам?
- Предположим, я мог бы (заполните в соответствии с тем, как ваш товар может помочь в этой ситуации)? Как бы вам это помогло? Если выражать в деньгах, какой эффект это имело бы для вас?
- Если бы вы смогли устранить эти трудности, — какую выгоду вы бы получили? (Другой вариант): Если вы снизите влияние этих трудностей, допустим (на 10 процентов, на 30 процентов и так далее), — каков был бы ваш выигрыш?
- (Для ДМ, которые говорят что-то вроде «Это принесло бы очень много»): «Можете ли вы перевести это в денежную форму?»
 - * Как насчет прямой экономии — например, экономии материалов и трудовых резервов? Как это может выражаться в деньгах?
 - * Какими могут быть непрямые выгоды (например, сколько может стоить избежание срывов рабочих графиков)?
 - * Каков будет реальный денежный эффект для клиентов и покупателей? Поддерживаете ли вы свое доброе имя и репутацию, доставляя ваш товар точно в указанное время? Если вы сможете избежать потери выгодных клиентов, сколько вы на этом выиграете?

Общие правила:

- На стадии обзорных вопросов задавайте как можно более открытые вопросы, чтобы дать возможность ДМ разговориться.
- Как только вы перешли к сфокусированным и ценовым вопросам, — избегайте открытых вопросов, задавая больше закрытых вопросов.
- Используйте «да-нет» вопросы только для подтверждения конкретных фактов. (Это объясняется тем, что «да-нет» вопросы способствуют закрытию дискуссии.)

Задавая вопросы, держитесь в рамках беседы, ни в коем случае не переходите к допросу. Пусть собеседник почувствует, что вы хотите узнать о ситуации как можно больше в качестве помощника, а не экзаменатора.

Внимание: Помните о том, что ДМ, возможно, не захочет отвечать на некоторые ваши вопросы из соображений безопасности. Например, он может посчитать, что ваши вопросы подошли слишком быстро к информации частного характера, которую он не хотел бы разглашать за пределами компании. (Эта щекотливая сфера может включать вопросы рабочих процедур, трудности с персоналом в конкретных областях, цены на продукцию, потенциальную рентабельность и т. д.)

Сигналы могут быть разными, от невербальных (как, например, выражение лица или колебания перед ответом) до прямого отказа отвечать на вопрос.

Если вы столкнетесь с таким отказом, предложите разумный компромисс, с которым вы сможете работать, намереваясь проиллюстрировать свою идею.

«Я чувствую, что эта сфера связана с некоторой конфиденциальной информацией и понимаю, что детализировать ее вы не станете. Будет ли разумно, — для иллюстрации экономических возможностей моего предложения, — принять обычные почасовые расценки в размере _____? Если это так, давайте воспользуемся этим значением. Вы, разумеется, можете предложить собственные цифры — как вы считаете нужным. Другими словами, не хотите ли вы предложить цифры, которые мы могли бы использовать?»

Глава 12

Продажи с помощью вопросов: вопросы в действии

В предыдущей главе мы рассматривали применения Клина Торговли в качестве инструмента продажи. В этой главе, на примере типичного разговора между продавцом и клиентом, изучим Клин в действии. Этот диалог между торговцем (Т) и ДМ поможет вам ощутить то, каким образом вопросы в клиновидной последовательности сливаются в плавную беседу.

Обратите внимание на то, как практически все три типа вопросов соединяются вместе в естественную форму диалога. Когда они применяются умело, ДМ не слышит «лязгания механизмов», когда продавец переходит от одной группы вопросов к другой.

В этом примере торговец предлагает разработанную им систему обработки текстовой информации. Он надеется убедить ДМ, которым в данном случае является менеджер-партнер в юридической фирме, установить новое оборудование вместо старого.

Это первая встреча продавца и ДМ.

Открывающие выражения/обзорные вопросы

Т: «Как я уже упоминал в нашей телефонной беседе на прошлой неделе, мы имели возможность оказать помощь нескольким юридическим фирмам этого региона в повышении продуктивности их работы — и следовательно, их рентабельности. Я здесь, потому что я уверен, что мы можем быть полезны и для вашей фирмы».

ДМ: «Надеюсь, что сможете. Мы определенно нуждаемся в помощи».

Т: «Не могли бы вы представить мне краткий обзор состояния дел в вашей фирме? Это мне необходимо для того, чтобы я мог лучше соотнести свое объяснение с вашими потребностями. Насколько мне известно, вы работаете с двадцатью двумя партнерами — однако сколько всего компаньонов у вашей фирмы?»

ДМ отвечает на вопросы, и Т продолжает, спрашивая, есть ли какие-либо планы увеличения дохода. ДМ отвечает «Никаких, помимо нормального роста».

Сфокусированные вопросы

Т: «Вы упоминали, что ваша фирма много занимается судебными процессами для страховых компаний. Это означает, что вы накапливаете огромное количество бумаг, — предложения, депозиты, сводки, и прочее. В какой форме обычно поступают к вам эти материалы? Они печатаются?»

ДМ: «Каждый партнер имеет секретаря. Кроме того, у нас есть центр обработки информации для крупных проектов».

Т: «Случалось ли такое, что большое количество печатной работы наваливается сразу? Может ли кто-нибудь еще, помимо вашего секретарского персонала, справляться с этой работой? Что происходит потом? Как вам удается выполнить работу, укладываясь в график? Срывает ли этот наплыв нормальное течение работы в офисе? К чему это приводит?»

Обратите внимание: В целях сокращения объема я привожу различные вопросы в сгруппированном виде. В реальной жизни, конечно, торговец задает один вопрос и ждет, пока ДМ на него ответит и только потом задает следующий вопрос.

ДМ: «Такого рода авралы случаются довольно часто. Чтобы справиться с этим наплывом, машинисткам и секретарям приходится много работать в сверхурочное время. Кроме того, фирма использует

в случае необходимости временные машинописные услуги. Все другие дела откладываются в сторону. Иногда, если приходится туго, можно увидеть, как юрист, зарабатывающий двести долларов в час, садится за свой персональный компьютер и сам печатает необходимые документы — иначе он просто не успеет получить все материалы вовремя. Это обходится нам очень дорого».

Т: «Что по поводу этой сверхурочной работы думают машинистки и секретари?»

ДМ: «Они получают доплату за сверхурочную работу, однако в большинстве случаев не слишком рады возможности подработать вечером или во время уикэнда. Это надоедает очень быстро. Некоторые секретари и машинистки покинули фирму, поскольку им не слишком хотелось проводить так много времени вдали от семьи. В большинстве случаев мы теряем лучших людей, не выдерживающих постоянную сверхурочную нагрузку».

Т: «Нам тоже приходилось много слышать об уходах секретарей из других фирм. Как правило, эти фирмы сталкивались с проблемой поиска замены, так как найти хорошего секретаря или машинистку для юридической фирмы не так просто. Есть ли у вас проблемы с подбором замены тем, кто уходит?»

ДМ: «Разумеется. Даже если нам удастся найти опытного человека, проходит несколько месяцев, прежде чем он начинает работать с полной отдачей».

Тестирование стоимости

Т: «Это, вероятно, дорого обходится. Пытались ли вы когда-нибудь представить в денежном эквиваленте, во сколько вам обходится каждая замена секретаря или машинистки?»

ДМ: «Мы никогда не пытались рассчитать это в деньгах, однако я уверен, — если учесть все факторы, что в каждый такой аврал мы теряем несколько тысяч».

Другие вопросы для тестирования стоимости

Т: «Вы упоминали ранее, что иногда вашей фирме приходится прибегать к услугам временных машинисток. Не можете ли вы сказать, какие средства затрачиваются на это в среднем за год?»

ДМ: «Кстати говоря, у меня есть хорошие данные по этому вопросу, так как наши бухгалтеры выносят эту сумму в отдельную категорию. В прошлом году это стоило тринадцать тысяч долларов».

Сфокусированные вопросы

Далее, торговец возвращается, чтобы подобрать те намеки, которые он заметил вначале и оставил на потом. Это необходимо для того, чтобы найти другие возможности или другие аспекты обнаруженных потребностей:

Т: «Я бы хотел немного вернуться назад. Бывало ли так, что вы не могли уложиться в график из-за того, что печатная работа не была сделана вовремя?»

ДМ: «Постучим по дереву. Мы никогда не срывали сроков. Но обычно мы делали все впритык. Мы не единожды были вынуждены заказывать чартерные авиарейсы, чтобы доставить бумаги в другой город вовремя».

Тестирование стоимости

Хотя приведенное ниже предложение является в большей степени утверждением, чем вопросом, для ДМ оно выполняет функцию вопроса:

Т: «Представляю, как дорого стоит заказать самолет».

ДМ: «Иногда у нас просто нет выбора. По стоимости выходит одинаково — заказать самолет или не выполнить обязательства и продемонстрировать всем свое злоупотребление доверием. Мы не можем переложить эти затраты на нашего клиента, так как задержка все равно происходит по нашей вине. Так что в обоих случаях нам приходится покрывать стоимость самим».

Сфокусированные вопросы

Снова возвращаемся для поиска новых сфер потребностей:

Т: «Позвольте мне вернуться к сказанному вами ранее. Вы считаете, что наличие секретаря у каждого поверенного адвоката имеет большой смысл. Они заняты большую часть времени или многие из них сидят «на скамейке запасных» на случай, когда вам потребуется дополнительная печатная работа?»

ДМ: «Они являются нашим резервом больше, чем хотелось бы. Думаю, что примерно сорок процентов своего времени они проводят, ожидая в резерве. Очень тяжело предсказать течение работы в нашем бизнесе. Вот почему мы имеем такой раздутый штат — это наши запасные силы на случай крайней необходимости. Хотя, несмотря на это, в очень многих случаях мы все равно не получаем достаточного эффекта».

Т: «Правильно ли я понял? Вы сказали, что примерно сорок процентов вашего секретарского штата просто лишние? Сорок процентов фонда заработной платы расходуется впустую?»

ДМ: «Возможно, не полные сорок процентов. Однако, в самом деле, довольно большая часть нашего штата используется именно таким образом».

Т: «Вы когда-нибудь подсчитывали, во сколько вам это обходится ежегодно?»

ДМ: «Уверен, что за год это доходит до шестизначных чисел».

Т: «Давайте бегло подведем итоги. Как мне удалось подсчитать, ваш штат секретарей и машинисток в среднем обходится в пять тысяч долларов в неделю, или двадцать тысяч в месяц. Это правдоподобные подсчеты?»

ДМ: «Да, вполне правдоподобные».

Т: «Следуем дальше. Допустим, что только 10 процентов из этой суммы представляют собой попусту потраченные (на раздутый на случай необходимости штат) деньги. Эти условные 10 процентов, а не более вероятные 40 процентов, выливаются в две тысячи долларов в месяц или двадцать четыре тысячи в год».

ДМ: «Но даже это довольно значительная сумма. Ранее я не смотрел на эту проблему с такой точки зрения. Я согласен, что сорок процентов более вероятное число, так что это означает, что мы выбрасываем на ветер около ста тысяч в год. Я действительно не представлял себе, что это может стоить так дорого!»

Подведение итогов

На этой стадии продавец подводит итоги всему, что он услышал от ДМ. Ваша задача — не только подвести итоги, но и получить отклик от ДМ, то есть добиться подтверждения по каждой конкретной позиции. Начиная с этого момента круг потребностей можно считать установленным. Эта стадия необходима для того, чтобы связать расплывчатые и разрозненные утверждения ДМ о проблемных областях в одно целое. Такая подготовка необходима для осуществления следующего вашего шага — представления своего товара и демонстрации того, как он способен удовлетворить потребности ДМ, выясненные в результате вашей с ним беседы.

Т: «Мне кажется, вы решаете проблему периодических перегрузок в области печатной работы одним из самых дорогих способов. На первом месте вы упомянули, что последствиями вашего подхода является не только расходование значительных средств, но и потеря своих лучших работников. Стоимость обучения нового работника вы определили в несколько тысяч долларов на человека. Кроме того, вы сообщили, что только за прошедший год на найм временных машинисток для помощи вашему секретариату в трудное время вы затратили 13000 долларов. После окончания работ по печати вы вынуждены нанимать чартерные авиарейсы, чтобы доставить подготовленную документацию клиенту. Вдобавок, минимум 24000 долларов ежегодно составляют прямые затраты на содержание штата машинисток, которые часть времени просто бездействуют. Пытались ли вы когда-либо до сегодняшнего дня подсчитать ту сумму, в которую обходится вашей фирме существующее положение вещей?»

ДМ: «Откровенно говоря, я никогда не сводил эти данные вместе. У меня просто не хватало времени, так как я занимался юридическими вопросами клиентов. Кроме того, мне никогда не приходило в голову рассмотреть их в контексте. Я просто ошеломлен».

Тестирование стоимости

При помощи следующих переходных вопросов агент пытается поднять интерес ДМ к данной проблеме. Кроме того, эти вопросы являются тем путем, который закономерно приводит вас к демонстрации соответствия между свойствами вашего товара и потребностями клиента.

Т: «Предположим, я укажу вам средство, позволяющее вовремя справляться со всеми печатными работами. По нашим с вами подсчетам, такое средство сэкономит вам по меньшей мере 13000 долларов только за счет исключения найма временных машинисток. Это вас может заинтересовать?»

ДМ: «Это может меня *очень* заинтересовать».

Если ДМ не хочет отвечать на вопросы

Если ДМ делает замечание о том, что ваши вопросы напрасно занимают его время, или если он демонстрирует нетерпение, — это верный признак того, что он недостаточно ясно представляет себе контекст вашей с ним беседы. Возможно, вы не смогли ему объяснить, зачем вам требуется эта информация.

В этом случае объясните ДМ, что вы не можете априори знать, какие конкретно методы из предлагаемых вами подойдут для его организации. Скажите, что вы на основании своего опыта чувствуете, что можете оказать ДМ помощь, но какую конкретно — можете узнать только в разговоре с ним. Попросите его уделить вам еще немного времени, — чтобы ситуация прояснилась. Упомяните о своих прошлых успехах с другими организациями в этой области бизнеса — этим вы дадите понять ДМ, что затраты времени на беседу с лихвой окупятся выгодой от применения результатов вашего предложения.

Конечно, есть еще одна возможная причина такого поведения ДМ: возможно, ваши вопросы кажутся ему бессмысленными. Может быть, вам следует более точно фокусировать вопросы или вообще перестать их задавать и дать обзор тех проблем, которые может решить ваш товар.

В любом случае держите в уме то, что ДМ не будет отвечать на вопросы, связанные с конфиденциальной информацией, — просто из соображений безопасности. Поэтому вам необходимо быть крайне чувствительным, чтобы вовремя очертить круг таких запретных тем и не нарываться на неприятности понапрасну. Более детальное описание методов работы в подобной ситуации вы найдете в конце главы 11.

Часть четвертая

Демонстрируем, как удовлетворить именно эту потребность

Главный вопрос, рассматриваемый в этой части, состоит в следующем: Каким образом вы можете сообщить ДМ выгоды, проистекающие из применения им вашего товара?

Еще раз вспомним основной принцип продаж: клиент покупает что-либо тогда и только тогда, когда может положительно ответить на четыре вопроса:

1. Существует ли у меня актуальная потребность?
2. Стоит ли эта потребность тех денег, которые требуется выложить за ее удовлетворение?
3. Действительно ли предлагаемый товар способен удовлетворить ее?
4. Насколько предлагаемый способ лучше и выгоднее других подходов?

Первые два вопроса были рассмотрены нами в части 3. Здесь мы рассмотрим вопросы 3 и 4.

Глава 13

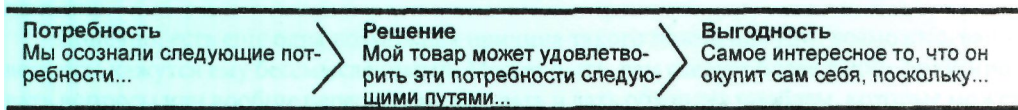
Создание связи: показываем, как наш товар поможет клиенту удовлетворить его потребность

Допустим, что ДМ наконец осознал актуальность своей потребности (или потребностей). Следующие два шага, которые вы могли бы сделать, таковы:

- * Создать четкую связь между потребностью (или потребностями) клиента и тем, как ваш товар удовлетворит их. (Это обсуждается в данной главе.)
- Эффективно продемонстрировать соотношение выгоды и стоимости вашего товара. (Как это сделать, описано в следующей главе.)

Логика сделки в картинках

Эти два шага тесно связаны друг с другом. Первый влечет за собой второй. Во время беседы с ДМ вы должны двигаться от Потребности к Решению и, наконец, к Выгодности, с которой ваше предложение удовлетворит потребности клиента. Логика ваших продаж должна быть такой:



Такая логика продаж — Потребность > Решение > Выгодность — позволяет вам применить простые, но эффективные графические материалы в качестве поддержки при переговорах. Вы можете вычерчивать эти картинки на месте, во время разговора с ДМ, как бы завлекая его в логику своего предложения. Можно поступить и наоборот — заранее подготовить их в виде пленок для кодоскопа, плаката или даже стенда и т. д. — естественно, с более профессиональным исполнением и дизайном. Такой способ хорошо работает и в текстовых материалах — письмах и письменных предложениях.

Приведенный ниже пример предполагает ситуацию, в которой вы продаете компьютер никогда ранее с ним не работавшим медикам. Основная потребность, на которую я сделал ставку, состоит в сокращении необходимой секретарской работы с целью избежать приема новых работников только для того, чтобы они перепечатывали рабочие записи врачей. (Третья колонка этого примера — Выгодность — будет детально разобрана в следующей главе.)

Потребности

Решения

Выгодность

- | | |
|---|---|
| 1. Уменьшить количество труда, затрачиваемого на ввод логнующихся данных о пациентах со страховых карточек, | Компьютер сохраняет не только саму информацию о пациентах, но и формирует ее представления, поэтому все, что надо, — это обновить соответствующие данные и распечатать на принтере (если это необходимо). |
|---|---|

2. Уменьшить время, необходимое для набора диктуемых врачом данных.

Программа-корректор компьютера позволяет увеличить скорость работы на 30 процентов.
3. Позволить врачам редактировать и корректировать записи о пациентах без существенной нагрузки в виде печатной работы.

Компьютер позволяет легко вносить любые изменения, поскольку вся информация хранится в его памяти, а не на бумаге.

Практическое задание

Ниже приведена чистая таблица. Прежде чем вы окажетесь перед реальным клиентом, подумайте о вашем товаре в контексте связи Потребность—Решение. Если у вас уже есть на примете потенциальный клиент, используйте его для того, чтобы попробовать этот метод в действии. Если у вас нет такого шанса, вообразите себе клиента.

Применяя эту таблицу как инструмент продаж, разделите потребности клиента на характерные позиции, как это показано в предыдущем примере. В том случае имелаcь одна общая потребность — увеличить производительность труда секретаря. Однако она не выглядела убедительной и конкретной. Чтобы добавить ей убедительности, я разбил ее на конкретные специфические позиции. Затем мы сконцентрировались на каждой из позиций по очереди. После чего мы разрешили все поставленные проблемы, показав ясную связь между ними и соответствующими им свойствами нашего товара.

Рекомендации по составлению таблицы:

- В колонке Потребности составьте краткий перечень тех потребностей, которые вы выяснили при разговоре с ДМ и другими работниками организации. Попробуйте составить список так, чтобы самая важная потребность была на первом месте, вторая по значению — на втором и т. д.
- Пронумеруйте каждую из этих потребностей.
- В колонке Решения возле каждой потребности коротко (одним словом или короткой фразой) запишите, какой аспект вашего товара удовлетворяет эту потребность и как именно. Будьте конкретны: запишите конкретную потребность и тут же рядом конкретный способ удовлетворения этой потребности.

Оставьте пока чистой третью колонку, Выгодность: в следующей главе мы к ней еще вернемся.

Потребность	Решение	Выгодность
-------------	---------	------------

Возможная альтернативная последовательность

Вполне возможна ситуация, в которой вы захотите немного изменить эту последовательность. К примеру, вам покажется правильным сперва рассказать о возможностях вашего товара, а затем соединить их с потребностями клиента. (Эта схема эффективна в случаях, когда ДМ не хочет признать свои потребности таковыми. Если ДМ увидит возможности вашего товара, он может более творчески найти им применение.)

В обычной ситуации вы пользуетесь логикой

Потребность > Решение > Выгодность.

В альтернативной ситуации это может выглядеть так:

Возможности > Удовлетворяемые потребности > Выгодность.

В этом случае логика продаж выражается следующим примером:

Возможности	Потребность	Выгодность
Товар, который я вам предлагаю, может....	Что может удовлетворить следующие потребности...	Соотношение выгодность/цена таково, что он окупит сам себя, поскольку...

Вы можете адаптировать этот подход к своим нуждам следующим способом:

Начните с выявления всех возможностей вашего товара и записывайте их в левую колонку таблицы.

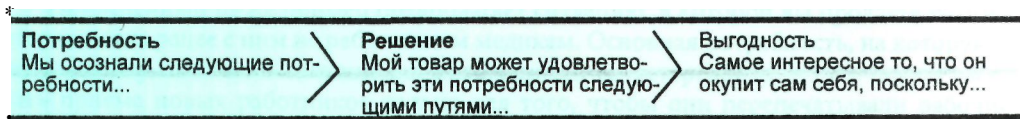
Используйте конкретные аспекты применения вашего товара. Так, в нашем примере с компьютером аспекты были бы следующими: «подготовка бланков», «ассистирование при ведении записей на клиентов», «хранение исходящей корреспонденции», «хранение финансовой документации» и т. д.

Теперь переходим ко второй колонке. Для каждого аспекта записываем одну или более соответствующую ему потребность. Попробуйте мыслить таким способом, чтобы добавить как можно больше потребностей, которые вы могли бы удовлетворить своим товаром. Возможно, это позволит вам найти новых потенциальных клиентов.

Возможности	Потребность	Выгодность
Используя компьютер, можно было бы применить к каждому пациенту...	<ul style="list-style-type: none">Уменьшает количество необходимой печатной работы в офисе врача,Уменьшает количество необходимой печатной работы в других местах, требующих заполнения большого числа бланков, — таких, как адвокатские конторы, страховые компании, государственные учреждения...	

Выводы

- 1. Когда ДМ осознал свои потребности, ваша задача — помочь ему осознать связь между ними и способами, которыми ее удовлетворяет ваш товар.
- 2. Чтобы суметь показать эту связь четко и ясно, следуйте логике сделки:



- 3. Вы можете сообщить ДМ логику сделки при помощи наглядных материалов (например, таблиц из этой главы).
 - 4. В некоторых случаях бывает полезно применять альтернативную логику сделки. Начинайте с возможности товара, затем ищите соответствующую ей потребность и заканчивайте выгодой от применения.
- Возможность > Потребность > Выгода

Глава 14

Вопросы цены и ценности: показываем, как товар создает выгоды, превышающие его стоимость

Вспомним логику сделки:

Потребность Мы осознали следующие потребности...	V	Решение Мой товар может удовлетворить эти потребности следующими путями...	V	Выгодность Самое интересное то, что он окупит сам себя, поскольку...
--	---	--	---	--

В предыдущей главе мы научились прояснять ДМ первую связь: Потребность—Решение.

Теперь мы переходим ко второй, ключевой связи, показывающей, как продукт частично или полностью окупает сам себя. Это приводит нас к проблеме цены (или стоимости) и выгоды (или ценности) пользования нашим товаром. Между понятиями цены (стоимости) и ценности (выгодности) существует значительное различие:

- Цена (или стоимость) отражает финансовые затраты клиента на приобретение и введение в действие вашего товара.
- Ценность (или выгода) определяет прибыль в контексте того, что будет достигнуто в обмен на эти затраты.

Таким образом, говоря о выгоде, вы должны показать ДМ, как он на каждый потраченный доллар вернет себе 1.01\$, 1.25\$ или даже 2\$.

Вполне естественно, что клиента интересует стоимость вашего товара. Поэтому вам так или иначе придется ее назвать. Но если вы хороший торговый агент, то не позволите себе завязнуть в разговорах о цене. Вместо этого вы сделаете шаг вперед и будете разговаривать с ДМ о том, что он получит в обмен на уплаченные деньги.

Такая более широкая постановка вопроса — что клиент получит в обмен на затраченные им деньги — и открывает путь к работе с понятием Ценности (Выгодности).

Цена, несомненно, очень важный фактор. Но она очень редко является фактором решающим, когда принимается решение о сделке. Обычно большее значение имеет ценность — то есть выгода, которую клиент получит в обмен на затраченные деньги. (Другой способ выражения понятия Выгодность — это «эффективность затрат».)

Опытный ДМ несомненно обратится не только к вопросу о цене товара, но и к вопросу о краткосрочной и долговременной выгодности приобретения. Но далеко не все ДМ обладают такого рода видением проблемы. Поэтому одна из важнейших ваших задач как торгового агента — научить ваших клиентов смотреть на ваш товар именно с такой точки зрения.

Метод Четырех Шагов: представляем клиенту выгоды

Разговаривая с ДМ, всегда упоминайте цену в контексте. Никогда не говорите только о цене. Не позволяйте вниманию клиента останавливаться на цене как таковой. Вместо

этого стройте свое общение с ДМ так, чтобы он видел свои затраты на фоне той выгоды, которую он получит от приобретения вашего товара. То, что вам поможет построить беседу нужным вам образом, — это Метод Четырех Шагов.

Шаг 1. Обзор конкретных потребностей.

Говорить о потребностях вообще или о типичных потребностях — неправильно. Вы должны говорить о конкретных потребностях того ДМ, с которым вы ведете беседу. Например:

«В ходе сегодняшней беседы мы с вами обнаружили две основные проблемы. Первая —

Шаг 2. Обзор конкретных способов удовлетворения каждой из этих потребностей.

Обычно обзор конкретных потребностей и конкретных способов не занимает много времени, поскольку его основная задача — напомнить ДМ о том, что говорилось ранее. Например:

«Мы обнаружили, что способность _____ GEM2000 может решить первую проблему следующим способом: _____».

В большинстве случаев самым лучшим помощником при проведении таких обзоров вам послужит таблица, которую мы обсуждали в предыдущей главе:

Потребность	Решение	Выгодность
1. Уменьшить количество труда, затрачиваемое на набор повторяющихся данных о пациентах на страховых карточках.	Компьютер сохраняет не только саму информацию о пациентах, но и формат ее представления, поэтому все, что надо, — это обновить соответствующие данные и распечатать на принтере (если это необходимо).	
2. Сократить время на распечатку данных, диктуемых врачом.	Программа-корректор компьютера позволяет увеличить скорость работы на 30 процентов.	
3. Позволить врачам редактировать и корректировать записи о пациентах без существенной нагрузки в виде печатных работ.	Компьютер позволяет легко внести любые изменения, поскольку вся информация хранится в его памяти, а не на бумаге.	

Шаг 3. Представление цены.

Обсуждая стоимость вашего товара, не обороняйтесь и не извиняйтесь. Если это хороший товар, способный решить проблемы клиента выгодным для него способом, — вы вправе рассчитывать на то, что ваша цена хороша. Если в вопросе стоимости вы займете оборонительную позицию, ДМ почувствует это. Не застревайте на цене, упомяните о ней и двигайтесь к пункту 4.

Шаг 4. Немедленный переход от цены к выгоде вашего предложения.

Цена и выгодность находятся в сознании человека где-то рядом, поэтому такой переход не требует преодоления каких-то особенных трудностей. Один из способов — вновь упомянуть о цене в более широком контексте. Например:

«Давайте взглянем на цену в контексте применения товара. Вы сказали, что выполнение функций, которые мы обсуждаем, требует от ваших работников затраты в 200 человеко-часов каждый месяц. Вы оценили это время так: по крайней мере 3000 долларов за непосредственные работы плюс столько же дополнительных затрат — всего в 6000 долларов ежемесячно.

В противовес этому вы можете осуществить закупку GEM2000 в лизинг* с выплатой 500 долларов ежемесячно. Добавьте 7 часов рабочего времени для одного оператора с зарплатой в 100 долларов в месяц — и вы получите ежемесячные затраты в объеме 600 долларов против 6000 на сегодняшний момент. Это означает ежемесячную экономию 5400 долларов.

Другими словами, установка GEM2000 будет стоить вам всего десятую часть от тех средств, которые вы ежемесячно тратите на эту работу. Не правда ли, хорошее вложение денег?»

Давайте вновь обратимся к нашей таблице и внесем в нее, наконец, данные для последней колонки — **Выгодность** — из нашей цепочки Потребность > Решение > **Выгодность**. Поскольку мы говорим о цене в контексте выгоды приобретения, в третью колонку мы запишем именно эти результаты.

Потребность	Решение	Выгодность
1. Сократить трудозатраты на набор повторяющихся данных о пациентах на страховых карточках.	Компьютер сохраняет не только саму информацию о пациентах, но и формат ее представления, поэтому все, что надо, — это обновить соответствующие данные и распечатать на принтере (если это необходимо).	Экономия в 15 минут на пациенте. Стоимость времени в 15 долларов/час означает экономию около 4 долларов на каждый визит пациента.
2. Уменьшить время на распечатку диктуемых врачом данных.	Программа-корректор компьютера позволяет увеличить скорость работы на 30 процентов.	Экономия 90 минут в день, или около 22.5 долларов.
3. Позволить врачам редактировать и корректировать записи о пациентах без существенной нагрузки в виде печатных работ.	Компьютер позволяет легко внести любые изменения, поскольку вся информация хранится в его памяти, а не на бумаге.	Экономия в 30 минут в день, или 7.5 долларов.

Примечание: В этом примере рабочее время секретаря оценено в 15 долларов в час, включая доплаты. Хотя сбережение 4 или 22.5 долларов и не кажутся большими, они составят значительную сумму к концу года. Даже относительно маленькая экономия может оказаться заметной выгодой, если рассматривать ее на значительном промежутке времени или сопоставить с альтернативным методом решения проблемы. Сопоставьте стоимость компьютера со стоимостью найма еще одного секретаря!

Как пользоваться этой таблицей при заключении сделки

Приведенная выше таблица — это только инструмент, позволяющий прояснить связь Потребность > Решение > Выгодность. Не стоит просто читать ее перед ДМ слово за словом. Это скорее усыпит его, чем возбудит интерес к вашему предложению. Лучше всего проводить объяснение «живую», ссылаясь на соответствующие позиции в таблице, как на справочный материал.

Когда и как применить эту таблицу, зависит от следующих факторов:

- Намереваясь заключить сделку за один визит, вы можете немедленно ее использовать, если то, что вы пишете, понятно ДМ.
- Если сделка оформляется в несколько этапов, вы можете подготовить эту таблицу как один из ваших материалов, напечатав ее, к примеру, на компьютере. Вы можете оформить ее как буклет, как плакат, как пленку для кодоскопа — как вам будет удобнее.

Лизинг — приобретение оборудования в кредит с выплатой по мере его самокупаемости. — Прим. ред.

Практическое задание

В предыдущей главе вы уже работали с этой таблицей, оставляя, однако, третью колонку незаполненной. Вернитесь и заполните ее, включая конкретные цифры выгоды пользования вашим товаром. Это позволит вам перейти к полной цепочке Потребность > Решение > Выгодность. (Так как это только практическое упражнение, то при отсутствии данных о реальном клиенте впишите разумные цифры, близкие к большинству возможных ситуаций.)

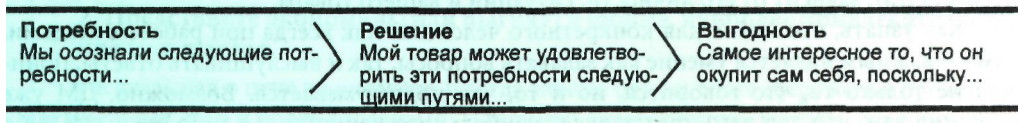
Глава 15

Используем другие методы сопоставления цены и ценности

Еще раз вернемся к тому, где мы находимся сейчас: мы помогаем потенциальному покупателю переместить внимание с рассмотрения цены самой по себе к ее рассмотрению в контексте общей выгоды нашего предложения.

Еще раз вспомним: цена сосредоточивает на затратах, в то время как ценность перемещает фокус на результат, который может быть достигнут при использовании клиентом вашего товара. При заключении сделки обязательно покажите ДМ, как он может на каждый потраченный доллар вернуть 1.01\$ или больше с точки зрения выгоды вашего продукта.

Логика сделки призвана помочь ДМ понять смысл связи Потребность > Решение > Выгодность, которая выражена на этой диаграмме:



Устанавливая такую связь, лучше всего использовать процесс Четырех Шагов, поскольку это позволяет ясно и быстро представить ему всю информацию о финансовых аспектах сделки:

1. Обзор конкретных потребностей.
2. Обзор конкретных способов удовлетворения каждой из этих потребностей.
3. Представление цены.
4. Немедленный переход от цены к выгоде вашего предложения.

Для представления этих соображений и ваших данных может оказаться полезной таблица, с которой мы работали. Снова приводим пример этой таблицы:

Потребность	Решение	Выгодность
1. Сократить трудозатраты на набор повторяющихся данных о пациентах на страховых карточках,	Компьютер сохраняет не только саму информацию о пациентах, но и формат ее представления, поэтому все, что надо, — это обновить соответствующие данные и распечатать на принтере (если это необходимо).	Экономия в 15 минут на пациенте. Стоимость времени в 15 долларов/час означает экономию около 4 долларов на каждый визит пациента,
2. Уменьшить время на распечатку диктуемых врачом данных.	Программа-корректор компьютера позволяет увеличить скорость работы на 30 процентов.	Экономия 90 минут в день, или около 22.5 долларов,
3. Позволить врачам редактировать и корректировать записи о пациентах без существенной нагрузки в виде печатных работ.	Компьютер позволяет легко вносить любые изменения, поскольку вся информация хранится в его памяти, а не на бумаге,	Экономия в 30 минут в день, или 7.5 долларов,

Суть проста: Когда вы беседуете с клиентом, внимательно следите за своими словами. Называя стоимость вашего товара, представляйте ее в контексте прибыли, которую ДМ получит взамен истраченных денег. Показывайте выгодность приобретения, то есть поясняйте ДМ, как он вернет на каждый доллар затрат 1.01\$ или более.

Альтернативные способы оценки выгодности

Чаще всего под выгодностью понимают получение минимум 1.01\$ на каждый вложенный доллар. Но у разных людей могут быть свои представления о выгоде. К примеру, один ДМ больше интересуется долговременной перспективой и ожидает получить прибыль через год. Другой, занимаясь совсем другим бизнесом, ожидает возврата вложенных средств намного раньше. Ваша задача — не полагаться на счастливый случай, когда критерии ДМ совпадают с вашими, а активно к ним приспосабливаться.

Вам необходимо творчески подойти к вопросу определения выгодности собственного товара. Некоторые потенциальные клиенты ищут буквальную выгоду, выражаемую в денежных знаках. Другие могут искать выгоду неосознаваемую — комфорт, престиж, качество, простоту использования, превосходный сервис и т. д.

Следовательно, представляя ценность вашего товара, адаптируйтесь к тем критериям выгоды, которые наиболее существенны для данного ДМ. Что именно является важным для ДМ, зависит от его личности, ситуации и вашего товара.

Как узнать, что ценно для конкретного человека? Как всегда при работе с людьми, самым важным является умение как задавать вопросы, так и выслушивать ответы, понимая не только то, что говорится, но и то, что подразумевается. Возможно, ДМ уже сообщил вам, что для него представляет наибольшую ценность, — либо открыто, либо намеком. К примеру, ДМ, сокрушающийся по поводу неудачи с похожим товаром ваших конкурентов, на самом деле может подразумевать, что одним из самых важных моментов для него является сервисное обслуживание и надежность вашей техники.

И еще, — перед тем как в первый раз встретиться с ДМ, обдумайте факты, обнаруженные вами в своих предыдущих посещениях его организации. Какие темы и потребности открылись сами собой? Например, если вы увидите в фирме клиента литературу, сосредоточенную на экономии и низких ценах, — примите это как намек на то, что клиента интересует понижение себестоимости его продукции. Такому покупателю в первую очередь следует продемонстрировать способы повышения эффективности его работы и снижения затрат с помощью вашего товара.

Другие методы представления выгод по отношению к затратам

Основной метод обоснования цены — процесс четырех шагов. Однако существует еще несколько методов, которые вы можете применить совместно с базовым и которые помогут вам представить соотношение выгода/стоимость наилучшим для себя образом.

1. Разделите общую стоимость вашего товара на маленькие части.

Например:

«Стоимость третьей модели составляет 4000 долларов. В среднем такое оборудование служит пять лет. Получается около 16 долларов в неделю. Неплохо попользоваться такой штучкой за три доллара в день, не так ли?»

Или

«Эта стоимость означает всего пять долларов в день за исключительное качество как оборудования, так и сервиса. Немного, правда?»

Практическое задание

Я не могу перечислить все альтернативные единицы, в которых можно выразить выгодность вашего товара. Однако если вы сядете и немного подумаете, то, вполне возможно, найдете их самостоятельно. Вот некоторые из тех, что окажутся вам полезными вначале:

Время. Сколько времени будет безотказно работать продаваемый вами товар? Как стоимость этого товара можно распределить по этому промежутку времени? Возможно, вы захотите разбить эту стоимость по месяцам или по годам. «Таким образом, GEM2000 обойдется вам всего в 23.5 доллара в неделю в течение всего периода безотказной эксплуатации в пять лет. Разве вы не чувствуете, что прибыль от использования GEM2000 будет больше, чем 23.5 доллара в неделю?»

Дополнительные функции, выполняемые без каких-либо дальнейших затрат. Например, компьютер, который вы продаете, избавит клиента от необходимости покупки факса, модема и т. п. Таким образом, вы можете начать с общей стоимости, а затем вычислить стоимость отдельных единиц, как это представлено ниже:

Стоимость компьютера:	3000\$
Минус стоимость факса:	-500\$
Минус стоимость модема:	-200\$
Эффективная стоимость компьютера:	2300\$

2. Представьте экономию (или выгоду) в форме, наиболее привлекательной для покупателя.

Рассказывая о цене в контексте, иногда можно одно и то же сбережение представить двумя-тремя, а то и более способами. Например, демонстрируя выгодность применения компьютера, вы можете сказать: «Он позволяет сэкономить половину рабочего времени одного сотрудника». В качестве другого аспекта вы можете представить следующее: «Это освободит половину времени вашего секретаря для другой, более продуктивной деятельности».

Вы даже можете изложить их вместе и представить как двойную пользу: «Экономия времени позволит вам либо освободить секретаря для других, более важных дел, либо сократит ваши затраты на сверхурочную работу. Либо и то, и другое вместе».

Практическое задание

Еще раз взгляните на свой товар и подумайте, какую дополнительную выгоду может извлечь из него ваш клиент? Постарайтесь придумать несколько разных способов сэкономить деньги или извлечь прибыль из вашего товара. Взгляните на каждый способ и подумайте, нельзя ли превратить его во что-то еще — так, как мы ранее представляли одну и ту же выгоду либо в уменьшении сверхурочного времени секретаря, либо в возможности освободить секретаря для более важных занятий.

Другие возможности

Альтернативные способы экономии/извлечения прибыли

3. Упоминайте любые способы экономии, увеличивающие выгодность вашего товара.

Ранее мы говорили, что не следует избавляться от списка, в котором перечислено все, что ваш товар в состоянии сделать для клиента. И в то же время я призывал вас сконцентрироваться на тех специфических выгодах, которые имеют значение для данного ДМ.

Теперь пришла пора рассказать ДМ о «случайных» выгодах, которые он может извлечь из пользования вашим товаром. В сумме такие выгоды могут оказаться настолько весомыми, что позволят намного повысить ценность вашего товара в глазах ДМ и подтолкнуть его к заключению сделки.

Например, если вы торгуете телефонным оборудованием, то заметите, что из более чем дюжины выгодных статей только три или четыре соответствуют актуальным потребностям каждого конкретного ДМ. Допустим, вы смогли ясно продемонстрировать ДМ все выгоды использования вашего товара для удовлетворения его потребностей. После этого вы можете рассмотреть дополнительные возможности, которые еще более расположат ДМ к сделке с вами. В этом случае они будут выступать в роли своеобразных бонусов, склоняющих клиента к сделке.

Вспомните о своем собственном подходе к покупателям. Вот вы окончательно выбрали продукт, который может удовлетворить ваши потребности. Вы удовлетворены этим товаром и склонны его купить, но все еще чего-то ждете. Вы не уверены, действительно ли стоит тратить свои деньги.

Пока вы колеблетесь, торговый агент расскажет вам, что если вы купите это сегодня, то получите бонус — бесплатный проездной, сумку или что-то в этом роде. Весьма возможно, что его слова послужат последней каплей, которая подтолкнет вас немедленно приобрести выбранную вещь. Хотя, если агент уже упоминал об этом раньше, такая капля может вызвать раздражение. И хотя цель вашей покупки — не получение бонуса, он может оказаться тем толчком, который все-таки заставит вас ее совершить.

Практическое задание

Составьте список из случайных или менее важных выгод, которые можно извлечь из пользования вашим товаром. Держите эти выгоды в резерве. Вы предъявите их позже, — чтобы дать окончательный толчок ДМ к заключению сделки. (Подумайте об этом как о вашем собственном эквиваленте «палочки-выручалочки».)

- 1.
- 2.
- 3.

4. Используйте «пример телефона».

Предположим, что для нашего ДМ низкая цена является единственным фактором, влияющим на его решение приобрести товар, а все остальное — качество, легкость применения, удобство — не имеет для него никакого значения.

Можно развить этот аргумент следующим образом: Если цена действительно имеет первостепенное значение, значит ли это, что фирма хочет сократить число своих телефонов до одного? В самом деле, — если персонал будет пользоваться одним телефоном на всех работающих, фирма может сэкономить сотни долларов ежемесячно. Чтобы сэкономить на телефоне еще больше, фирма может предложить своим работникам звонить из телефона-автомата.

Конечно, так никто не поступает, хоть это и позволяет снизить расходы на телефон. Вместо этого большинство компаний оплачивают столько телефонных линий и аппаратов, сколько требуется для того, чтобы у каждого работника на столе стоял телефон. Стоимость рабочего времени намного превышает выгоду, полученную от экономии на телефонах.

Кроме того, нужно учитывать такие факторы, как имидж компании и предоставляемый клиентам сервис. Если клиент не сможет дозвониться к вам по этому единственному телефону, он может просто уйти к другому поставщику и утеранные сделки быстро сведут на нет экономию на телефоне.

После того как вы приведете пример с телефоном, вернитесь к своему товару. Покажите на аналогии с телефоном, насколько выгода от его использования превышает его стоимость.

Что, если ДМ продолжает настаивать на вопросе цены?

Повторим общую мысль, высказанную в этой главе: лучше перевести внимание ДМ с цены как таковой на цену в контексте возможной прибыли.

Однако возможны случаи, когда у вас не будет иного выбора, кроме как говорить о цене как таковой — например, если в словаре клиента слово «цена» будет единственным. И даже в этих случаях вам лучше трактовать цену своего товара в положительном смысле. Ни в коем случае не занимайте оборонительную позицию.

1. Покажите, что ваш товар более выгоден, чем товар конкурентов.

А что, если ваша цена намного выше, чем у конкурентов? В этом случае, если вы не покажете клиенту уникальную выгоду, проистекающую из вашего предложения, — скорее всего, вы его потеряете. Делайте это, переводя обсуждение на вопросы выгоды, как мы это делали раньше.

2. Покажите цену вашего товара с учетом потерь, источником которых является отказ от вашего предложения.

Допустим, клиент говорит: «Мы не можем позволить себе этого», на что вы отвечаете: «Вы не можете себе позволить обойтись без этого» — и показываете цену в контексте утеранной от неприменения вашего товара прибыли.

Выводы

Цена важна, но она редко важна настолько, насколько кажется. Гораздо важнее выгода. Цена сосредоточена на финансовых затратах, в то время как выгода демонстрирует цену в контексте того, что будет достигнуто при пользовании вашим товаром.

Проводя презентацию, обязательно продемонстрируйте ДМ, как он сможет вернуть на каждый потраченный доллар 1.01\$ (или больше).

Формируя осведомленность ДМ о ценности, всегда говорите о цене в контексте выгоды, и никогда — о цене как таковой. Это подразумевает, что вы должны пользоваться принципом Четырех Шагов:

1. Обзор конкретных потребностей.
2. Обзор конкретных способов удовлетворения каждой из этих потребностей.
3. Представление цены.
4. Немедленный переход от цены к выгоде вашего предложения.

Другие методы демонстрации превышения выгод вашего предложения над ценой:

1. Разделите общую стоимость вашего товара на менее значительные части.
2. Представьте экономию (или выгоду) в форме, наиболее привлекательной для клиента.
3. Упоминайте любые способы экономии, добавляющие выгодность вашему товару.
4. Используйте «пример телефона».

Вполне возможны ситуации, в которых ДМ не захочет смотреть на выгодность, предпочтя разговор о стоимости как таковой. Даже в этом случае трактуйте цену в положительном, а не в оборонительном смысле. Поступайте так:

1. Покажите, что ваш товар более выгоден, чем товар конкурентов.
2. Покажите цену в контексте потерь, источником которых является отказ от вашего предложения.

Глава 16

Обрисуйте вашу позицию ясно и кратко

Проясняя связь между Потребностями клиента, предлагаемыми вами Решениями и возможной Выгодой, вы можете применить несколько различных подходов.

1. Используйте таблицы и графические материалы для объяснения связи Потребности > Решение.

Простая таблица, обсуждавшаяся в предыдущей главе, может существенно помочь вам в общении с ДМ. Она предоставит ДМ ментальную схему, в рамках которой он сможет оценить связь между своими потребностями и предлагаемыми вами решениями.

Потребность	Решение	Выгодность
1. Сократить трудозатраты на набор повторяющихся данных о пациентах на страховых карточках,	Компьютер сохраняет не только саму информацию о пациентах, но и формат ее представления, поэтому все, что надо, — это обновить соответствующие данные и распечатать на принтере (если это необходимо).	Экономия в 15 минут на пациенте. Стоимость времени в 15 долларов/час означает экономию около 4 долларов на каждый визит пациента,
2. Уменьшить время на распечатку диктуемых врачом данных.	Программа-корректор компьютера позволяет увеличить скорость работы на 30 процентов.	Экономия 90 минут в день, или около 22.5 долларов,
3. Позволить врачам редактировать и корректировать записи о пациентах без существенной нагрузки в виде печатных работ.	Компьютер позволяет легко вносить любые изменения, поскольку вся информация хранится в его памяти, а не на бумаге,	Экономия в 30 минут в день, или 7.5 долларов,

Но не думайте, что если вы просто положите эту таблицу перед ДМ, он тут же вникнет в ее смысл. Вам потребуется приложить определенные усилия, чтобы он не просто просмотрел таблицу, а несколько раз прокрутил ее в своем сознании и действительно понял, о чем вы хотите ему сказать. Понимание ДМ связи между его Потребностями, вашими Решениями и Выгодой, которую он может из них извлечь, настолько важно, что вам необходимо достичь в этом вопросе полной ясности. Не допускайте, чтобы ваша таблица оставалась без дела. Используйте ее как наглядное пособие, помогающее вам рассказать ДМ, как именно ваш товар поможет решить его проблемы. Когда это возможно, «эхом» повторяйте слова клиента, которыми тот описывает свои потребности:

«Вы раньше упоминали, что ваш отдел имел трудности с_____. Теперь GEM2000 поможет вам устранить эти трудности при помощи_____».

Иногда бывает необходимо не только показать, как ваш товар поможет решить проблемы клиента, но и доказать, что он вообще на это способен. Способы, которые вы можете применить при таком доказательстве, будут рассмотрены нами в главе 7.

2. Продемонстрируйте ваш товар или образцы.

В некоторых случаях проще объяснить связь между проблемой и решением, просто продемонстрировав товар или результаты его применения. Если вы график-дизайнер, продемонстрируйте подходящие образцы ваших работ, выполненных для других клиентов.

Если вы предлагаете консалтинговые услуги, то можете описать свои прошлые сделки и продемонстрировать примеры из прошлых проектов.

В главе 9 я раскритиковал использование образцов в качестве способа создать у ДМ ощущение потребности в вашем товаре. Если вы ожидаете, что вид вашего товара или образцов создаст у него потребность, вас ждет, скорее всего, разочарование. Здесь я предлагаю другой метод применения ваших образцов — не ждать, что у ДМ появится желание сделать покупку, а доказать, что ваш товар способен делать все то, что, как вы утверждаете, он может делать.

Когда ДМ осознает свою потребность, он сразу же захочет узнать, каким это образом ваш товар сможет ее удовлетворить. Это та точка, в которой ваши образцы (или сам товар) смогут удовлетворить интерес ДМ с гораздо большим эффектом, чем ваши слова или даже иллюстративные материалы.

3. Используйте свои печатные материалы как одно из средств прояснения связи.

Ранее я предлагал вам не вручать свои печатные материалы в начале визита, так как эти материалы могут отвлечь ДМ и он не сможет с должным вниманием отнестись к вашим словам.

Но теперь, когда вы демонстрируете связь между потребностями клиента и возможностями вашего товара, для этой литературы пришло время. Однако не пытайтесь просто вручить ему ваши материалы и ждать, что они сами собой произведут на него нужное воздействие.

Покажите ДМ соответствующую часть ваших материалов, объясняя, как ваши возможности отвечают его потребностям. Только представьте эти возможности как можно более ярко — не считайте само собой разумеющимся, что ДМ поймет все самостоятельно.

«Как мы уже установили, вы испытываете необходимость в _____. Как видно из предлагаемых материалов, GEM2000 обладает [заполните возможности], которые позволяют ему выполнить [заполните потребности], которые вам так нужны».

Располагайтесь по одну сторону стола с ДМ

Есть еще лучший способ воспользоваться литературой. Она поможет вам в буквальном смысле сесть, по одну сторону стола с ДМ. Вот что я имею в виду и как это сделать:

Письменный стол управляющего — это символ социального статуса и барьер между ДМ и остальным миром. Письменный (или конференц-) стол устанавливает стену, отделяющую нас (по нашу сторону) от них (по ту сторону стола).

Если вы сможете преодолеть или обойти этот барьер и каким-либо образом окажетесь на одной стороне стола с ДМ, вы сможете сформировать, в буквальном смысле, партнерские отношения и, в подлинном смысле, совместно работать над решением его проблем.

Ваша брошюра может служить билетом, который позволит вам попасть по ту сторону стола. Когда придет ее время (как сейчас, когда вы демонстрируете связь), скажите:

«У меня есть кое-что, что я хотел бы рассмотреть вместе с вами. Не возражаете, если я пересяду поближе к вам?»

Вряд ли ДМ будет вам возражать, если в комнате достаточно места. Когда вы окажетесь по одну сторону стола с ДМ, вы обнаружите, что психологический барьер между вами весьма существенно ослаб или даже вообще исчез.

Более подробно вопросы невербального общения, позиционирования себя и клиента и т. п. описаны в главе 29.

Делайте пометки в брошюре, которую вы смотрите с ДМ. Заведите себе привычку выделять интересные темы, подчеркивая и обводя ключевые пункты, имеющие отношение к данному клиенту. Разработайте специальные диаграммы, примечания и комментарии для ваших материалов — все, что вам необходимо для доходчивого объяснения того, как ваш продукт справится с потребностями ДМ. Поймите главное: ваша литература — своеобразный подарок. Нет причин, по которым эта литература должна оставаться нетронутой. Она создавалась, чтобы вызывать интерес клиента к вам и вашему товару. Если ваши отметки помогут ДМ запомнить ключевые моменты вашего коммерческого предложения, — черкайте, не стесняйтесь!

Сосредоточьтесь на функциях вашего товара, а не на том, что он собой представляет

Еще раз напомним: клиента интересует не ваш товар сам по себе, а те из его функций, которые могут удовлетворить его потребности.

Например: обычно интерес ДМ направлен отнюдь не на технологию, а на практические результаты. В частности, его интересуют гарантии того, что он достигнет этих результатов. Точно то же характерно и для клиентов, не являющихся бизнесменами, — их интересуют возможности вашего товара, а не товар сам по себе.

Ваш товар может иметь много функций, но, представляя его клиенту, в первую очередь сосредоточьтесь на тех из них, которые отвечают его потребностям. Эти потребности должны быть четко выяснены в течение ваших первых встреч с ДМ. Не торопитесь с представлением тех функций, которые не относятся напрямую к потребностям ДМ и его компании.

Люди и организации совершают покупки исходя из своих собственных конкретных потребностей. Иными словами — они покупают то, что поможет им решить проблемы, которые они видят перед собой. Они не станут совершать покупки про запас, коллекционируя возможности, им не нужные. Обобщая наш подход к заключению сделки, можно четко установить цель, которую вы должны постоянно преследовать: эта цель — конкретные потребности конкретного ДМ.

Просто показать некоторые из вещей, которые может делать ваш продукт, и ждать, что клиенту они понравятся, — совершенно недостаточно. Также недостаточно просто вручить образцы ДМ и ждать, что он тут же поймет связь между своими потребностями и возможностями вашего товара. Ясность в этих вопросах не приходит сама по себе.

Ваше «сообщение за полминуты»

С самого начала своей деятельности собирайте информацию о том, каковы наиболее часто встречающиеся потребности у ваших клиентов, а также какие аспекты вашего товара способны их удовлетворить.

Хотя каждая потребность клиента сама по себе уникальна, все они группируются в определенные классы. Поэтому не поленитесь приготовить несколько коротких, не более тридцати секунд, сообщений о тех способах, которыми ваш товар способен удовлетворить потребности каждого из таких обобщенных классов.

Сделайте ваши сообщения ясными. Избавьте их от необычных и трудно произносимых слов, чтобы каждое из этих обращений можно было произнести не напрягаясь за время не более тридцати секунд. Произнося это сообщение, не спешите и не запинаясь — оно должно звучать абсолютно естественно. (Примечание: Короткие предложения яснее длинных, легче произносятся и звучат натурально и спонтанно.)

Плетите сети

Когда вы будете проводить связь между вашим товаром и потребностями клиента, исходите из тех конкретных точек, которые уже были согласованы с ДМ. Ваши слова должны «сплести сеть», в которую попадет не только ваш товар, но и его потребности. В этой сети они должны быть рядом друг с другом. Постоянно повторяйте себе: «Моя цель — совершить сделку, а не сделать из клиента эксперта по моему товару». Вам не нужно рассказывать о вашем товаре все. Вам нужно рассказать то, что необходимо конкретному ДМ.

Рассказывая о вашем товаре и о том, как он может удовлетворить потребности ДМ, будьте сфокусированы на этих потребностях. Идите последовательно от точки к точке — от одной потребности к другой. Не увлекайтесь красотой и длительностью своих речей. Цените время ДМ и сотрудничайте с ним: если ему требуется больше информации или если вы не смогли достаточно прояснить какой-либо из моментов, — он вам даст об этом знать — вербально или невербально.

Выводы

Люди совершают покупки, чтобы удовлетворить свои потребности. Для совершения сделки необходимо выполнение нескольких требований. Первое — они должны совершенно четко знать, что у них существует потребность, и знать, какая конкретно. Второе — эта потребность в их глазах должна стоить денег, усилий и времени, которые будут затрачены на ее удовлетворение.

Если клиент покупает ваш товар, — он должен быть совершенно уверен, что этот товар сможет практически удовлетворить его потребности. Ни в коем случае не разделяйте того ошибочного мнения, что очевидно вам — очевидно клиенту.

Представляя свой товар, сосредоточивайтесь в первую очередь на практических результатах, которые получит клиент от его использования. Люди приобретают что-либо исходя не из того, что представляет из себя данный товар, а из того, чем он может быть им полезен.

Когда вы будете представлять ваш товар, подчеркните те его особенности, благодаря которым он удовлетворит потребности клиента. Не говорите о том, как ваш товар прекрасен вообще. Напротив, демонстрируйте его конкретные свойства, которые будут удовлетворять конкретные потребности покупателя.

Так, рассказывая о каком-либо свойстве вашего товара, тут же проводите связь между ним и той потребностью вашего клиента, которую это свойство призвано удовлетворить. Эти потребности были согласованы вами еще на первых стадиях разговора с ДМ. Если возможно, используйте подходящие слова самого ДМ — повторяйте сказанные им выражения, описывающие проблемы и их стоимость.

Идите от пункта к пункту. Ваши слова должны «сплести сеть». Ваша цель — заключить сделку, а не читать ДМ лекции о вашем товаре.

Три основных способа, которые позволят вам провести ясную, очевидную связь между потребностями клиента и соответствующими им качествами вашего товара:

1. Использование таблиц и графических материалов, демонстрирующих связь Потребность > Свойство товара.
2. Демонстрация вашего товара или образцов для доказательства того, что товар действительно способен выполнять функции, которые, как вы говорите, он может выполнять.
3. Использование ваших печатных материалов как инструмента для выявления связи.

Часть пятая

Убеждаем ДМ действовать без промедления

Главный вопрос, который мы обсудим в этой части, — это как убедить ДМ действовать немедленно, не тратя времени на «подумать».

До этого момента вы занимались тем, что помогали ДМ осознать важность своей проблемы и предлагали ему свой товар как недорогой и эффективный способ эту проблему решить.

Теперь вам необходимо слегка подтолкнуть ДМ к совершению покупки. Какой конкретно способ вы выберете — будет зависеть от ситуации.

В главах 17—19 мы обсудим некоторые способы, как предложить ДМ совершить покупку. Для любого продавца жизненно необходимо иметь репертуар из нескольких способов предложения покупки товара. Этот репертуар позволит вам предлагать свой товар снова и снова, не опасаясь быть похожим на старую заезженную пластинку или зануду.

В дополнение к этому репертуару мы рассмотрим еще несколько попутных вопросов:

- Как узнать тот момент, когда ДМ готов произвести покупку? Иными словами, какие сигналы, исходящие от ДМ, свидетельствуют о том, что наступил подходящий для заключения сделки момент? (С этим мы познакомимся в главе 17.)
- Когда вы предлагаете ДМ совершить покупку, какие конкретные действия вы рекомендуете ему совершить? В большинстве случаев эти действия очевидны и сводятся к обычной покупке одного из ваших товаров. Однако в некоторых случаях прямое предложение о покупке будет выглядеть перебором. Вам потребуется совершить ряд промежуточных шагов, прежде чем предложение о покупке будет иметь смысл. Например, вы можете предложить ДМ уделить внимание вашей демонстрации своего товара или вы можете задать вопрос о тех финансовых обязательствах и гарантиях, которые устроили бы ДМ в случае состоявшейся сделки.

Если вы слышите НЕТ

Начинающие продавцы просто-напросто боятся предлагать ДМ совершить покупку. Страх, который их останавливает, — это страх получить отрицательный ответ на свое предложение. Однако этот страх ни на чем не основан. Запомните раз и навсегда: отрицательный ответ — отнюдь не самое страшное, что может произойти с торговцем. Самое страшное — это упустить сделку, которая уже практически состоялась.

Предложение покупки всегда риск, притом риск необходимый. Предлагая ДМ заключить сделку, вы тем самым даете ему понять, что шаги, которые вы хотели сделать, уже завершены и теперь дело только за ним.

До тех пор пока вы не зададите этот вопрос, ничего — то есть абсолютно ничего — хорошего не случится. Чтобы произошло то, что вам нужно, — например, состоялась сделка, — вам необходимо самому предложить ее.

Почему НЕТ — это хорошо

Если ДМ сразу отвечает ДА на ваше предложение о покупке, — это просто идеальный случай. Однако идеальные ситуации встречаются весьма и весьма нечасто. Вместе с тем даже НЕТ является положительным результатом, поскольку позволяет вам продолжать ваши попытки узнать, что же реально беспокоит ДМ. Однажды услышав НЕТ, вы можете принять этот вызов и начать по-настоящему заниматься бизнесом, изменяя жизнь своих клиентов к лучшему.

Если вы *должны* услышать НЕТ, то пусть это случится как можно раньше. Чем раньше вы выведете ДМ из состояния нерешительности, тем вернее откроете себе дорогу для дальнейшего продвижения. В зависимости от полученного вами ответа вы либо начнете оформлять сделку, либо станете выяснять ту причину, которая мешает ДМ решиться на покупку. НЕТ, услышанное в начале общения, позволит вам использовать более прямые и эффективные методы для достижения желаемого результата, чем попытки не допустить негативный выбор клиента как можно дольше. НЕТ открывает путь к достижению ДА.

Даже в наихудшем случае (когда НЕТ непреодолимо), чем раньше вы услышите НЕТ, — тем больше своего времени и сил сэкономите для других клиентов. В любом случае, — чем раньше вы предложите ДМ совершить покупку, тем более рационально потратите свое время и силы.

Почему стоит заполнить договор перед встречей с ДМ

Многие наиболее удачливые продавцы имеют обычай заполнять бланк договора купли-продажи перед тем, как отправиться на встречу с ДМ. Хорошо это или плохо? С одной стороны, высвобождается некоторое время (и ваше, и ДМ), а с другой — некоторое количество бланков попадает прямиком в мусорную корзину. Стоит ли так разбрасываться документами? Практика показывает, что стоит. Преимущества такого «неэкономного» расходования бланков неоспоримы, хотя и не очевидны.

С одной стороны, вам не надо тратить драгоценное время, если ДМ согласен подписать ваш договор, на заполнение кучи анкетных данных. Более того, идя к ДМ с заранее заполненными бланками, вы тем самым сообщаете ему уверенность в успешном исходе сделки. Ожидания заразительны, и большая часть удачных сделок — это те, в которых торговцы не тратили времени на сомнения.

Планирование до встречи: что мы будем «закрывать»

На жаргоне продавцов прояснение или положительное решение чего-либо — как, например, запрос о накладной, предложение о продаже или о любом другом совместном с ДМ действии, называется «закрытие». Можно «закрыть» вопрос, какое-то время оставшийся «открытым», клиента, договор, — все что угодно.

Перед тем как выходить на связь с возможным клиентом, продумайте основные и резервные причины для своих действий. Перечень этих причин может включать:

- «Закрыть» договор. В идеальном случае вашей первой и основной причиной будет желание совершить сделку. Это идеал, и в большинстве случаев реальность оказывается иной. К примеру, вряд ли какой-нибудь ДМ согласится подписать с вами договор на 50 000 долларов, если он видит вас первый раз. Такой случай может быть чудом, удачей, — но ни в коем случае не правилом. С другой стороны, если вы

предлагаете нечто недорогое, вряд ли вы будете в состоянии тратить на одного клиента больше одного-двух посещений.

- «Закреть» согласие ДМ на продолжение цикла продажи вашего товара. Некоторые товары (или некоторые расценки и способы оплаты на товары) требуют не одного, а двух-трех посещений ДМ, в течение которых реализуются некоторые промежуточные шаги. Содержанием первого шага может являться представление себя и своего товара, а вместе с тем и первые прикидки нужности товара конкретному ДМ. Намерением следующих шагов может быть более детальный анализ потребностей ДМ и сбор дополнительных фактов, которые могут оказаться полезными. На следующих этапах вы можете включать потихоньку свои источники доказательств, демонстрации, финансовые предложения и т. д.

При сделках, требующих большого числа встреч, вы должны «закрывать» ДМ перед каждым следующим шагом. ДМ вовсе не должен просто пассивно соглашаться с тем, что вы будете возвращаться снова и снова, — этого недостаточно. Наоборот, ваша цель — сделать так, чтобы он с интересом и энтузиазмом относился к каждому следующему шагу. Сделка — это не та ситуация, когда вы тратите свое время и силы, а ДМ просто при этом присутствует. В конце концов — ведь вы решаете его проблемы.

- «Закреть» — шанс вернуться в другой раз. Это основная методика при отступлении. Если вы попали к ДМ в неудачный момент, если он не может или не хочет согласиться с вашими условиями, если вы не можете повлиять на причины его отказа, — вам необходимо сохранить дверь открытой. Возможно, что, если вы придете некоторое время спустя (или когда изменятся условия, или когда ваш товар будет соответствующим образом усовершенствован), — удача вам улыбнется. Поэтому вам необходимо сохранить свое реноме, оставить после себя благоприятное впечатление и, если удастся, получить приглашение заходить еще.

Торговля — это игра, требующая моментальной реакции. Именно поэтому так важно заранее спланировать ряд последовательных целей, которых вы хотите достичь в каждом конкретном случае. Как далеко вы продвинетесь по этой цепочке, заранее предугадать нельзя, но зато вы заранее обеспечиваете достаточно разнообразный репертуар, чтобы в экстремальной ситуации не быть загнанными в угол. Нет ничего более неприятного, чем из-за собственной непредусмотрительности потерять возможность возврата к ДМ, который может стать вашим клиентом.

Заранее спланировав последовательность целей, которую вы хотите реализовать с данным ДМ, вы можете в любой момент безболезненно отказаться от цели, которая вот именно сейчас недостижима. Если же у вас нет плана, попытавшись добиться невозможного, вы рискуете показаться надоедливым болтуном и потерять все шансы на дальнейшую перспективу. Например, если сейчас невозможно заключить сделку, вы можете свернуть в сторону и получить согласие ДМ на проведение демонстрации или недорогой пробы вашей продукции.

Распознаем знаки готовности к покупке

Ранее, в главе 4, мы уже уделили внимание признакам, которые указывают на ослабление сопротивления. Эти признаки, которые вы должны выделять из общего потока информации, поступающего от ДМ, могут встретиться буквально в течение первой же встречи. В случае если вы разговариваете с ДМ по телефону, такими признаками могут служить:

- Изменение манеры или тона разговора.
- Вопросы, которые свидетельствуют об интересе.
- Выражения, которые свидетельствуют о том, что «щит отброшен», так что вам остается согласовать вопросы времени, в течение которого может быть заключена сделка.

Однако не только эти сигналы могут свидетельствовать о готовности ДМ приобрести ваш товар: готовый к сделке ДМ прямо-таки ошетинивается огромным количеством самых разнообразных позитивных знаков, вам лишь остается «прочитать» их. Ваша задача — быть бдительным к этим сигналам, поскольку они могут подсказать вам — даже если ДМ сам этого еще не подозревает, — что он готов (или почти готов) совершить покупку. Когда вы научитесь различать эти сигналы, для вас настанут удивительные времена. В некоторых случаях, с которыми вы столкнетесь, признаки будут настолько сильны, что вам даже не потребуется предлагать ДМ купить ваш товар — достаточно будет согласовать детали. Это может быть, когда ДМ своими словами или действиями дает вам понять, что он уже купил ваш товар и вам не надо заниматься ни дальнейшим представлением, ни доказательствами, а просто надо заполнить бланк договора.

Реальные знаки будут довольно сильно зависеть от особенностей конкретного ДМ. Для того чтобы не ошибиться, вам необходимо быть внимательным. Для начала потребуется некоторая «основа», которая приведена ниже:

1. Невербальные сигналы. Если ДМ сидит на стуле прямо, кивая головой и бормоча себе под нос что-то типа «Класс! Это именно то, что надо! Я знаю, как это использовать», — это явно позитивный знак. В этой точке вы спокойно можете прервать свой поток аргументов и оформить сделку.
В главе 29 приведен список некоторых невербальных сигналов, которые вы сможете применить в своей работе.
2. Вопросы и комментарии. Если ДМ начинает задавать вам практические вопросы типа «Как быстро вы мне это доставите?» или «А есть ли у вас такая же штуковина другого [цвета, размера и т. п.]?», — то обычно это хороший признак. Вопросы такого типа показывают, что ДМ уже принял в общих чертах решение о покупке и теперь хочет согласовать детали.
3. Некоторые виды задержек. Если ДМ задает вопросы о том, чем отличается ваш товар от товара ваших конкурентов, это значит, что сам товар ему интересен. Вообще говоря, занятые люди никогда не станут задавать такие вопросы, если они не заинтересованы в вашем товаре. Тот факт, что ДМ интересуется практическими характеристиками вашего товара, свидетельствует о том, что он хочет по крайней мере

узнать что же именно ему предлагают. Это позитивная тенденция, и вам надо быть готовым к тому, чтобы поддержать и развить ее.

4. Попытки торга в деталях сделки. Если ДМ начинает задавать вам вопросы, уместные только в том случае, если сделка уже совершилась, то это очень позитивный знак. Иными словами, если вы достигнете согласия по данным вопросам, сделка состоится. Например, ДМ может сказать: «Вы запрашиваете слишком большой срок поставок. Это будет стоить мне денег. Нельзя ли ускорить доставку?» Если проанализировать то, что стоит за этими словами, то скорее всего оно будет звучать примерно так: «Я готов купить, если вы сможете быстрее доставить мне товар».

В некоторых случаях сигналы, исходящие от ДМ, производятся им неосознанно. Поэтому вам нужно не только отслеживать их, но и двигаться дальше, к пониманию того, что за ними стоит. К примеру, ДМ не хочет купить ваш товар (по крайней мере, на данном этапе), а просто хочет понять, что же вы ему предлагаете. Если вы это уловите, то сможете перестроиться наилучшим для себя образом.

Практическое задание

Если вы хотите облегчить себе жизнь, записывайте признаки готовности к сделке, которые вы встречаете в своей практике. Периодически просматривая такие заметки, вы сможете постоянно освежать в памяти эти сигналы и даже спустя долгий период времени будете готовы к тому, что встретилось вам лишь однажды. Ниже представлен образец таких заметок. Он имеет две функции. Во-первых, организованные таким образом заметки будут дополнять вашу память. Во-вторых, анализируя эти заметки, вы сможете обобщить полученный вами опыт. Это особенно ценно в том смысле, что значение одного и того же сигнала у разных людей может немного отличаться, хотя общий контекст практически всегда сходен. Если вы сможете обобщить ваш опыт таким образом, чтобы выделить именно этот контекст, в вашем распоряжении окажется целый «язык жестов», что намного усилит ваши коммуникативные возможности. Ведение ваших заметок способом, представленным ниже, поможет вам достичь обеих целей.

Сигнал

Невербальные сигналы:

^ тоэтотсигнал может означать

- Словесные сигналы:

- Вопросы/комментарии
- Интерес к деталям и т. д.:
- Другое:

Глава 18

Предлагаем ДМ совершить покупку

Не существует простого и наилучшего способа предложить ДМ подписать договор либо любое другое соглашение купли-продажи. Сколько людей, столько и подходов. В этой главе мы рассмотрим три наиболее применимых подхода, пригодных к широкому спектру ДМ, а в следующей — еще восемь (но более частных).

Но прежде чем знакомиться с этими методами, давайте рассмотрим две общие стратегии, которые пригодятся вам еще задолго до того, как вы предложите ДМ совершить какие-либо действия.

Две основные стратегии побуждения к действию

Позднее в этой главе мы рассмотрим специфические методы предложения ДМ оформить сделку. Перед тем как к ним перейти, нам необходимо ознакомиться с парой стратегий, которыми нам придется воспользоваться до того, как предлагать ДМ оформить покупку.

1. Предполагаем, что ДМ согласен совершить сделку.

Это вполне резонное предположение. Во-первых, вы тратите свое время и время ДМ и прилагаете усилия для того, чтобы определить его реальные нужды. Затем вы, опираясь на свой опыт и познания, предлагаете практичный и недорогой способ удовлетворения этих нужд. Если посмотреть на дело с этой стороны, то заинтересованность ДМ в приобретении результатов вашей работы очевидна.

Однако для того, чтобы эта заинтересованность стала реальной покупкой, вы должны действовать следующим образом:

1. Демонстрируйте энтузиазм при помощи энергичного «языка тела». При разговоре сидите прямо, так как эта поза выражает заинтересованность и для большинства людей является синонимом энергичного, делового состояния. Говорите немного быстрее и громче, чем обычно (естественно, в том случае, если вы и в обычной жизни не говорите слишком быстро и громко).
2. Выражайте уверенность и надежду на положительный исход. Избегайте неуверенных и неопределенных выражений. Говорите так, как будто ДМ уже принял все ваши предложения. Это должно звучать примерно как «Когда вы начнете эксплуатировать нашу систему...» вместо «Если вы начнете эксплуатировать нашу систему...».
3. Выражайтесь ясно и энергично. Ваше поведение должно выражать энтузиазм по поводу вашего товара. Говорите так, чтобы этот энтузиазм захватил и ДМ. Не совершайте глупых ошибок — типа невнятного проборматывания вашего предложения, — так как это сразу выдаст вашу неуверенность в качествах собственного товара. Не доходите до того, чтобы какую-то информацию просто декламировать. Может быть, вам придется ежедневно повторять ее десятки раз, но ДМ от этого страдать не должен. Он-то слышит ее впервые! Помните, что как вы преподнесете информацию, так она и будет воспринята.
4. Разговаривайте с точки зрения инвестирования ваших усилий. Небольшая деталь способна произвести весьма сильное впечатление на ДМ. Если вы придете к нему с

уже заполненным бланком договора, вы довольно просто и ловко сообщите ему свою уверенность в том, что сделка состоится. Если при согласовании определенных шагов ДМ с удивлением выяснит, что вы их уже совершили (как, например, с бланком договора), то это прибавит вам веса в его глазах, а вашим с ним отношениям — доверительности.

Развивая последний пункт, можно порекомендовать заранее (еще до встречи с ДМ) разработать детальный план действий по сделке. При указании дат в этом плане желательно указывать календарные даты (типа «первое июня»), а не относительные (типа «пять дней после подписания договора»).

Наличие такого плана произведет самое благоприятное впечатление на ДМ. А если к тому же ваш план разработан специально для организации ДМ, то такое авансирование ваших усилий существенно упростит весь процесс заключения сделки. ДМ расценит эти усилия не только как вашу уверенность в необходимости товара для его организации, но и как свидетельство вашего профессионализма.

2. После того как вы задали вопрос ДМ, сидите тихо. Ждите ответа. Задав вопрос, вы передаете эстафетную палочку ДМ. Не имеет значения, как долго он будет размышлять над ответом.

Как только вы предложили ДМ подписать договор, замолчите. Задав вопрос, вы отправляете мяч на сторону корта ДМ. Вы задали ему вопрос — теперь пусть тишина поможет вам получить ответ.

Ваше молчание дает ДМ время подумать. Кроме того, оно является своеобразным прессом, поскольку большинство людей тяготеет тишиной. Не старайтесь освободить ДМ от этого пресса. В конце концов, длительность этого молчания зависит только от него самого. Облегчить этот пресс ДМ может самостоятельно, просто ответив на ваш вопрос, — и он это знает.

В большинстве случаев эта тишина и прессинг на вашей стороне, поскольку они вынуждают ДМ принять решение. Если ваши усилия имели смысл, тогда ДМ просто вынужден будет ответить ДА. В этой висящей тишине он просто не в силах будет сказать вам НЕТ.

Но даже если он ответит НЕТ, вы можете совершенно естественным образом поинтересоваться, почему. Когда вы зададите этот вопрос, опять призывайте на помощь тишину — просто молчите, ожидая ответа, — сколько бы времени это ни потребовало. Если вы вмешаетесь в эту тишину со своими вопросами, то избавите ДМ от необходимости принять решение или дать ответ на ваш вопрос.

Кроме того, если ДМ не хочет раскрывать свои карты, прессинг вашего молчания может прорвать его молчание, и зачастую вы сможете услышать истинную причину его колебаний. Эти причины могут быть весьма отличны от всего, что ДМ говорил ранее. Некоторые люди говорят НЕТ просто по привычке, безо всякого на то обоснования. Ваше молчаливое ожидание ответа способно прорвать эту привычку.

Основные методы завершения сделок

1. Простое прямое предложение.

Иногда позитивные признаки настолько сильны, что нет надобности что-то говорить, сделка как будто сама идет к вам в руки. Простейший способ «закрыть» сделку в этом случае — выполнить следующие действия:

- Перечислите ключевые позиции, возникшие в разговоре с ДМ, еще раз укажите на его потребности и способы, при помощи которых ваша продукция может их удовлетворить.
- Проверьте полноту. Еще раз убедитесь в том, что по всем поднятым вопросам достигнуто обоюдное согласие. Лучше всего это сделать, задав ДМ вопрос типа «Какие вопросы требуют дополнительного обсуждения?» Если ДМ указывает на такие вопросы, переходите к их разрешению, потом опять начинайте с пункта 1. Действуйте таким образом до тех пор, пока не останется ничего, что вы бы не обсудили.
- Предлагайте подписать договор о продаже.

Практическое задание: простое прямое предложение

Прежде чем продолжить чтение, убедитесь в том, что этот подход к завершению сделки вам понятен. Разработайте как минимум два различных пути использования простого прямого предложения оформить сделку (или совершить любое другое действие, направленное на приобретение вашего товара).

Напишите разработанные вами фразы на свободном месте, выделенном ниже по тексту. Поскольку вам придется применять их и в дальнейшем, убедитесь в том, что вы можете произнести их достаточно свободно. Произнесите их несколько раз вслух и, если потребуется, внесите в них изменения. Вам необходимо добиться, чтобы они звучали свободно и естественно. Используйте короткие, легкие для запоминания фразы из слов, которые вы обычно употребляете.

Версия 1:

Версия 2:

2. Итоги и рекомендации.

Несмотря на то что этот способ может показаться похожим на простое прямое предложение, между ними есть некоторое отличие. Прямое предложение может использоваться тогда, когда у ДМ не возникает сомнений в правильности приобретения. В этом случае согласовываются, как правило, чисто технические вопросы вроде формы оплаты, сроков и т. д. В данном же случае такой определенности нет, и вам придется продавать не сколько товар, сколько свои рекомендации. Вы будете в основном согласовывать вопросы эффективности и выгоды вашего товара.

Сжато подведите итоги основных потребностей ДМ и отвечающих им способов, которыми ваш товар может их удовлетворить. Затем проверьте полноту полученной картины, задав вопрос типа «Есть ли еще что-либо, что может помешать нам работать дальше в этом направлении?» (Или другой вариант этого вопроса: «Что еще нужно добавить?» или «Есть ли вопросы, которые требуют дополнительного обсуждения?»)

Продолжайте работу со всеми вновь возникающими вопросами до тех пор, пока они не исчерпаются, а затем предлагайте совершить действие, которое вас интересует. Например:

«В целом, мистер Баркер, мы обсудили ваши потребности по повышению эффективности работы вашего секретариата и пришли к выводу о необходимости снижения расходов на наем временно работающих клерков. Система GEM4000 способна решить обе эти задачи. Она способна поднять производительность труда секретаря как минимум на 20 процентов, что снизит необходимость во временных работниках на 15 процентов. Если предложенный мной метод вас устроит, мы можем ввести в действие GEM4000 уже к концу следующей недели. Устраивает ли вас это предложение, или вы хотите сократить сроки установки системы?»

Практическое задание: итоги и рекомендации

Поэкспериментируйте с развитием этой методики в направлении, подходящем для вашего товара. Используйте вышеприведенный пример в качестве образца, набросайте три-четыре ключевых момента, которые наиболее вероятны при разговоре с вашими клиентами, затем сформируйте для них тексты, подобные образцу. Завершите ваши разработки предложением о покупке. Не забывайте, что в своих разработках вам необходимо упоминать как потребности клиентов, так и пути их удовлетворения. Если это является для вас важным, приведите цифры, иллюстрирующие выгодность или стоимость сделки.

Вопросы

Потребности

Пути удовлетворения

Стоимость/выгодность

- 1.
- 2.
- 3.

Ваши рекомендации по приобретению товара:

3. План действий (или расписание по внедрению).

Здесь мы также подводим итоги потребностей клиента и способностей нашего товара удовлетворить их. Однако в отличие от предыдущих двух пунктов мы предлагаем не товар и не его качества, а план по внедрению нашего товара. Преимущества такого подхода как инструмента продаж состоят в следующем:

1. Вы демонстрируете свою уверенность в том, что приобретение вашего товара имеет для ДМ определенный смысл. ДМ будет впечатлен и заинтригован тем, что вы пошли на создание плана по внедрению еще до того, как было принято решение о покупке им вашего товара.
2. Это выглядит прямо и детально — так, как любит большинство бизнесменов. ДМ отметит ваш профессионализм, поскольку расписание покажет ему, что вы в курсе того, что предлагаете, а ваш план убедит его, что вы способны сдержать свое обещание.
3. Такой способ представления своего товара вытащит на поверхность все «подводные камни», стоящие на вашем пути, и вы сможете разобраться с ними раньше, чем они разберутся с вами. Кроме того, принятие вашего плана подразумевает согласие ДМ

на приобретение вашей продукции, что очень быстро приводит к выяснению того, будет ли ДМ на что-то решаться или нет.

Для реализации этого метода вам потребуется напечатанный план, похожий на приведенный ниже. Только не забудьте изменить его согласно своим нуждам и характеристикам вашего товара.

В своем плане всегда используйте конкретные календарные даты типа «первое апреля», а не относительные вроде «десять дней после первой встречи». Если даже вы будете вынуждены изменить эти даты после обсуждения с ДМ, все равно они смогут вселить в ДМ вашу уверенность в совершенно естественном и неизбежном заключении сделки.

Графа «Ответственная сторона» еще раз подчеркнет продуманность вашего плана. Кроме того, она ясно покажет ДМ, что вы будете делать и какое сотрудничество потребуется вам от организации ДМ. Если нужно, включите в план упоминание о шагах, которые должна сделать организация ДМ. Это могут быть прямо-сдаточные работы, резервирование каких-либо ресурсов либо что-то еще, что требует выделения для вас рабочего пространства у заказчика. В примере, представленном ниже, SELL Co. — это фирма-продавец, а BUY Inc. — потенциальный покупатель.

Действие	Ответственная сторона	Дата
Обучение персонала заказчика.	SELL Co. проводит тренинг персонала, BUY Inc. обеспечивает помещение и трех работников, которых следует обучить.	23 апреля.
Подготовка рабочих мест.	BUY Inc. подготавливает место для оборудования и подводит электричество.	30 апреля,
Доставка и установка оборудования.	SELL Co. доставляет и устанавливает 3 единицы оборудования.	1 мая.
Начальный период работы под руководством исполнителя.	BUY Inc. начинает работу на оборудовании, работают 3 специалиста, прошедшие курс обучения. Специалисты SELL Co. присутствуют на местах для помощи и консультаций.	2—5 мая.
Регулировка и адаптация к требованиям заказчика, если это необходимо.	SELL Co. проводит все работы в течение 24 часов.	5—30 мая.
Окончание работ, сдача заказчику.	На оборудовании начинает работать исключительно персонал BUY Inc.	1 июня.

Практическое задание

Попытайтесь адаптировать этот метод к вашему товару. Подумайте, какие реальные действия должны быть совершены и сколько времени они займут. Какие действия вам необходимо осуществить для установки вашего оборудования, какие ответные шаги должен предпринять для этого покупатель?

Действие

Ответственная сторона

Дата

Итоги

Помните, что, предлагая ДМ совершить покупку, следует пользоваться двумя стратегиями:

1. Предполагайте, что ДМ заинтересован в заключении сделки.
2. После того как вы сделаете предложение, замолчите. Ждите ответа ДМ, как бы долго ваше ожидание ни длилось. Пусть тишина работает на вас.

Для того чтобы выразить свою уверенность в благополучном исходе сделки, используйте следующие моменты:

1. Язык тела. Пусть ваша поза и ваши жесты демонстрируют ваш энтузиазм и уверенность.
2. Построение фраз. Говорите «Когда вы купите» вместо «Если вы купите».
3. Разговаривайте с точки зрения инвестирования ваших усилий. Демонстрируйте вашу уверенность в заключении сделки. Например, приходите к ДМ с заполненным бланком договора.

Будьте внимательны к тем сигналам, которые вы получаете от ДМ. Начните с тех сигналов, которые были описаны в этой главе, но будьте готовы к тому, что вам встретятся и другие сигналы:

1. Язык тела ДМ и другие невербальные сигналы, выдающие его заинтересованность и энтузиазм.
2. Вопросы и комментарии ДМ, подразумевающие его желание двигаться дальше.
3. Интерес ДМ к обсуждению вопросов, имеющих смысл только в том случае, если сделка состоится. Независимо от того, сознательно или подсознательно задает он эти вопросы.

Не существует простого и всеобъемлющего пути предложить сделку так, чтобы ее не отклонили. В любом случае вам потребуется репертуар, включающий в себя различные подходы, ориентированные на различные ситуации, — это позволит вам предлагать свой товар еще и еще, не опасаясь отпугнуть ДМ своим занудством. В этой главе были приведены три таких подхода, достаточные для того, чтобы стартовать. Некоторые другие подходы обсуждаются в следующей главе.

Тремя вашими начальными подходами являются:

1. Простое прямое предложение.
2. Итоги и рекомендации.
3. План действий по внедрению.

Другие способы подтолкнуть ДМ к заключению сделки

Позвольте напомнить вам о том, что предлагая ДМ совершить покупку, вы должны пользоваться следующими двумя стратегиями:

1. Предполагайте, что ДМ заинтересован в заключении сделки.
2. После того как вы сделаете предложение, замолчите. Ждите ответа ДМ, как бы долго ваше ожидание ни длилось. Пусть тишина работает на вас.

В главе 18 мы с вами познакомились со следующими тремя основными способами предложения ДМ совершить сделку:

1. Простое прямое предложение.
2. Итоги и рекомендации.
3. План действий по внедрению.

В этой главе мы продолжим процесс ознакомления с методами предложения сделки и рассмотрим восемь дополнительных методов. В начале вашей карьеры коммерсанта вам вовсе не обязательно мастерски владеть всеми этими подходами. Мастерство приходит с практикой. Вы должны начать работу с трех основных методов и, только овладев ими, переходить к дополнительным.

Одно из исследований, проведенных компанией Хегох, утверждает, что в среднем только одна из шести попыток предложить сделку ДМ оказывается результативной. Для вас отсюда следует вывод о том, что не следует бояться услышать НЕТ в ответ на свое предложение. Более того, можно смело утверждать, что НЕТ — самый типичный ответ на подобное предложение. Просто продолжайте спрашивать. Как сказал один из продавцов, «каждое услышанное вами НЕТ приближает вас к заветному ДА».

4. Техника использования сходных ситуаций.

Ситуация, в которой вы оказались в данный момент с данным ДМ, вовсе не уникальна. Когда-то, где-то, с кем-то это уже случалось. Вам нужно просто собирать информацию о различных ситуациях, которые имели место с другими торговцами и в других организациях.

Вы можете избрать негативный подход, описывая ДМ те трудности, которые возникали на пути компаний, отказавшихся от вашего товара. Но (и это самое лучшее) вы можете избрать и позитивный путь. Вы можете рассказать ДМ о тех компаниях, которые приобрели ваш товар и получили от этого несомненную выгоду. Этот путь лучше тем, что позволяет ДМ отождествиться с успехом, который способен ему принести ваш товар, и заранее ощутить все выгоды его применения.

Этот метод еще лучше работает, если в предлагаемых вами примерах фигурируют известные люди и компании. Кроме того, указание конкретных имен и организаций придает вашим аргументам больше веса.

Весьма полезно не просто рассказывать ДМ байки про образцовых покупателей, а указывать конкретные детали, которые могут иметь для него значение. Однако нельзя переусердствовать в детализовке: достаточно по одному предложению на каждую пот-

ребность ДМ, которую ваш товар может удовлетворить. Слишком детальное и затянутое изложение просто утомит ДМ. Если ДМ действительно интересуется вашим товаром и его возможностями, то вы вполне можете рассчитывать на его внимание. Но этим вниманием нельзя злоупотреблять. К примеру, это может звучать так:

«Несколько небольших финансовых компаний, подобных вашей, приобрели наше программное обеспечение. По их оценкам, оно окупилось уже к концу первой недели. Представители некоторых из них говорили мне, что жалеют, что не приобрели его раньше. Мы можем установить и настроить наши программы под конкретные потребности вашей компании в течение двух недель. Устраивают ли вас такие условия, или вы хотите заказать срочную установку?»

Еще лучше, если вы укажете на конкретных клиентов, — однако, чтобы это не повлекло за собой неприятностей, предварительно получите у них соответствующее разрешение.

Практическое задание

Если вы занимаетесь бизнесом в одиночку, вам довольно трудно будет подобрать подходящие примеры. Однако, несмотря на это, идея вести журнал всех своих клиентов — очень неплоха. Даже если вам придется сослаться на что-либо спустя год или два, такой журнал поможет вам освежить свою память.

Еще более важно вести такой журнал, если вы работаете в компании с другими сотрудниками, поскольку это позволяет каждому знать то, что сделано остальными. Иногда, в спешке современного бизнеса, эта возможность может оказаться для вас бесценной, хоть о ней часто забывают.

5. Последний шанс.

Существует мало доводов против настойчивости с клиентом, который хочет купить ваш продукт. «Сегодня последний день продаж», «На складе остался последний экземпляр по старой цене», «Наша цена повысится на 5 процентов в начале следующего месяца» — это достаточно эффективная мотивация для того, чтобы клиент захотел совершить сделку немедленно.

Практическое задание

Собирайте выражения, обладающие свойствами «последнего шанса». Включайте в свою коллекцию выражения не только из своей практики, но и из реклам, которые вы просматривали и читали. Как другие торговцы (даже работающие в бизнесе, далеком от вашего) создают обстановку настоятельности? Можете ли вы адаптировать их подходы к своей практике?

6. Выбор из нескольких альтернатив.

Здесь мы представляем ДМ две и только две альтернативы, построенные таким образом, что, выбирая одну из них, ДМ вынужден ответить ДА на наше основное предложение.

Этот подход хорош тогда, когда ДМ нерешителен по натуре либо когда большее количество альтернатив способно его поглотить без остатка, да так, что он не сможет выбрать ни одной из них. Благодаря ограниченному числу альтернатив помогите ему сосредоточиться и сделать выбор.

При выборе альтернатив решите, сосредоточить ли внимание ДМ на центральных, или же на побочных характеристиках.

1. Центральные характеристики. Это те характеристики, которые затрагивают суть вашего предложения: «Как вы думаете, какое из свойств А и Б более для вас подходит?»
2. Побочные характеристики. Здесь вы концентрируетесь на выборе из менее важных характеристик, при этом выбор любой из них подразумевает согласие ДМ на покупку того, что вы предлагаете. В последнее время вы часто встречались с этим методом. Вспомните, как при покупке новой машины торговец интересовался у вас, автомобиль какого цвета вы хотите приобрести: мутно-зеленый или лазурно-синий.

Вы правы, если думаете, что выбор из альтернатив кажется манипуляцией и прессингом ДМ. Если вас это смущает, лучше никогда им не пользуйтесь. С другой стороны, если вы попытаетесь его применить, — вас ждет приятный сюрприз. Вы будете поражены тем, насколько легко можно достичь цели без антагонизма со своим клиентом. Многие просто будут воспринимать ваше предложение как исключительно подходящее. Другим понравится ваше внимание к отдельным качествам продукта, что позволит им более эффективно выбрать «свой» вариант из предложенных вами альтернатив.

Практическое задание

Когда вы пытаетесь завершить сделку выбором из нескольких альтернатив, обратите внимание на звучание вашего голоса. Вы должны говорить совершенно естественно и понятно. Чтобы это стало возможным, подготовьте список альтернатив заранее, чтобы вам не пришлось придумывать их на месте.

Выпишите на бумаге альтернативы, которые вы можете предложить клиенту, и потренируйтесь в их произнесении. Форма для записи ваших альтернатив приведена ниже. Разработайте по меньшей мере два варианта для каждого типа альтернатив.

Центральные характеристики:

1.

2.

Побочные характеристики:

1.

2.

7. Продажа при помощи бланка договора.

Чтобы эта методика хорошо сработала, вы должны ориентироваться на нее с самого начала визита. Как только вы сядете за стол с ДМ, выньте свежий бланк договора и положите его так, чтобы ДМ мог его видеть. Как только вы узнаете потребности ДМ, внесите их в документ. (Помните: вся стандартная информация о клиенте — такая, как название и адрес фирмы, — должна быть внесена в форму заранее, до визита.)

По окончании представления вашего предложения НЕ спрашивайте ДМ о его желании заключить сделку. Наоборот, задайте вопрос, который подразумевает, что согласие на заключение, сделки уже получено. Например: «Требуется ли мое присутствие при получении вами товара?» или «Чья будет доставка — наша или ваша?»

Подобным же образом, когда бланк будет заполнен, НЕ спрашивайте ДМ его согласия на сделку. Наоборот, попросите его просто поставить подпись под договором.

Практическое задание

Выпишите на бумаге, отредактируйте и отрепетируйте как минимум два варианта вопросов, положительный ответ на которые подразумевает согласие на сделку. В вашем исполнении они должны звучать абсолютно естественно. Затем точно так же поработайте над предложением подтвердить договор подписью (или любым подобным предложением, равносильным заключению сделки).

1.

2.

8. Вопрос ребром.

Предположим, что ДМ задает вопрос, касающийся вашего товара. Например: «Вы успеете доставить его к концу месяца?» или «А нет ли у вас такого же, но голубого? Я хочу, чтобы это обогатило цветовую гамму моего офиса».

Вместо того чтобы моментально ответить «Да, конечно», примените в качестве ответа вопрос, накладывающий условие на то требование, которое выдвигает клиент. К примеру, отвечайте не просто «Да, конечно», а что-то вроде: «Я обязательно позабочусь о том, чтобы выполнить ваши условия, если вам действительно так необходим этот товар непременно в соответствии с высказанными только что пожеланиями».

Если ДМ начнет убеждать вас в том, что голубой (или не важно какой) цвет ему жизненно необходим, — гарантируйте поставку в соответствии с его требованиями. После чего моментально переходите к оговариванию сроков доставки, формы расчетов и т. д. В этом случае вам не требуется спрашивать у ДМ согласия на заключение сделки — фактически, он его уже дал. (Вы имеете право предположить его согласие на основании того, что он фактически попросил доставить ему ваш товар голубого цвета.)

Дополнительное преимущество: Этот метод позволяет отделить серьезных клиентов от тех, кто беседует с вами только для того, чтобы заполнить свое время.

Это работает, и обычно довольно хорошо, но только в том случае, если вы можете удовлетворить требования ДМ. Но даже если вы не можете этого сделать, все равно не говорите НЕТ. Попытайтесь выяснить, насколько для него важно оговариваемое условие. Может оказаться, что это не слишком-то и важно, и тогда вам удастся обойти неудобное требование. Если же оно действительно важно, ваше зондирование поможет выявить истинно важную компоненту требования. (К примеру, ДМ хочет не столько голубой цвет, сколько любой отличный от уже имеющихся в его офисе.)

Практическое задание

Какие вопросы ребром, заданные вам ДМ, позволят применить этот метод завершения сделки? В качестве предположительного направления рассмотрите вопросы, касающиеся деталей товара, доставки, оплаты и т. д.

Выпишите некоторые из таких вопросов в таблицу, подобную приведенной ниже. Во второй колонке отметьте методы, позволяющие вам использовать окончание «вопрос ребром». Даже если выполнение требований ДМ не составляет для вас труда, никогда не давайте прямых ответов типа «Да, конечно». Ваша цель — дать понять клиенту, что для выполнения его требований вы будете прикладывать специальные усилия. В этом случае он просто обязан приобрести ваш товар. Вы ставите условие потому, что должны быть уверены: клиент действительно приобретет ваш товар и ваши «дополнительные усилия» не пропадут даром.

(Конечно, это достаточно хитрая и манипулятивная техника. Несомненно, подобные вопросы будут вами ставиться в тех ситуациях, когда от вас действительно потребуются дополнительные усилия. В любом случае, будьте с этой техникой осторожны, поскольку она вполне может оттолкнуть ДМ от вас.)

Возможные вопросы или требования клиента **Как вы сможете наложить на них свои условия**

9. «Баланс аргументов».

Этот метод особенно показан в тех случаях, когда вы работаете с нерешительным ДМ или с таким ДМ, который отвечает на ваши вопросы очень туманно — настолько, что вы не можете добиться от него конкретных возражений, чтобы «вцепиться в них своими зубами».

Выньте лист бумаги. Проведите посередине линию сверху вниз. У вас получится две колонки. Заголовок левой — «Аргументы ЗА». Заголовок правой — «Аргументы ПРОТИВ».

Аргументы ЗА

1.

2.

3.

4.

Аргументы ПРОТИВ

1.

2.

3.

4.

Затем установите контекст общения примерно следующим способом: «Эта таблица покажет нам те проблемные места, от которых зависит решение вопроса — будете ли вы работать с GEM4000 или нет. Согласны с ней поработать?»

Как только вопрос будет поставлен таким способом, сфокусируйтесь на аргументах ЗА. ДМ уже будет готов к тому, чтобы вместе с вами заполнять этот список. Запишите все, что он может предложить по этому поводу. После того как он перестанет перечислять пришедшие ему на ум аргументы, предложите свои — в том числе те, которые он просто забыл упомянуть.

Когда позитивная часть будет полностью заполнена, перейдите вместе с ДМ к перечислению аргументов ПРОТИВ. Поскольку это *его* аргументы против приобретения вашего товара, никакой помощи от вас не требуется.

По окончании составления списка перечень аргументов ЗА будет в большинстве случаев значительно длиннее перечня ПРОТИВ (если вы, конечно, не помогали ДМ атаковать свои собственные позиции). Укажите на такое несоответствие длин списков и предложите оформить сделку примерно такими словами: «Правильный выбор кажется очевидным, не так ли?»

Но что, если ДМ продолжает колебаться? В данный момент вы, как минимум, располагаете точным перечнем причин, удерживающих его от покупки, — они уже находятся в вашем списке. Тщательно исследуйте вместе с ДМ каждую из них, позиция за позицией, используя Четырехшаговый Процесс преодоления возражений, описанный в шестой части этой книги.

«Спасение на водах»

Методы заключения сделки, которые будут описаны ниже, применимы в тех случаях, когда сделка выглядит уже безнадежно потерянной.

10. «Отсечение» возражений.

Этот метод основан на описанном в шестой части четырехшаговом методе преодоления возражений. Детальное описание приведено в конце главы 24.

11. «Погибшая сделка» или «Детектив Коломбо».

Этот метод получил название от знаменитого старого сериала про детектива Коломбо в неизменном непромокаемом плаще. В течение всех серий Коломбо допрашивал подозреваемых, но ничего от них не добивался. В конце концов он шаркающей походкой направлялся к двери, потерпев «очередное поражение». Подозреваемые расслаблялись, думая, что все уже позади. На полпути к двери Коломбо оборачивался и задавал финальный вопрос — основной вопрос, на который он хотел получить ответ. Подозреваемые, расслабившись и забыв о самоконтроле, делали фатальное для них признание.

Используйте этот метод, когда все остальное не сработало: ДМ прекратил обсуждение, высказав определенное НЕТ, и сделка сорвалась. Упакуйте назад в дипломат все свои материалы, встаньте, направьтесь к двери. Но перед тем, как взяться за ее ручку, остановитесь как бы в раздумье, сделайте паузу и скажите: «Я чувствую, что я должен извиниться».

Скорее всего, ДМ будет шокирован таким поворотом событий и спросит вас, почему это вдруг у вас появилось такое чувство? Ответьте что-то вроде: «Потому что где-то или в чем-то я ошибся и не смог вам ясно продемонстрировать выгоды от применения своего товара. Я думаю, что если бы лучше относился к своим обязанностям, вы бы увидели выгоду и не испытывали бы сомнений. Мне неприятно об этом спрашивать, но не могли бы вы указать мне то место, в котором я совершил ошибку? Что я должен делать лучше? Может, я не смог ответить на какой-то из ваших вопросов?»

Реакция некоторых ДМ более чем очевидна: «Пошел вон отсюда!!!» Однако в большинстве случаев ДМ будет расположен дать вам несколько советов и указаний.

Слушайте внимательно и постарайтесь уловить тот смысл, который стоит за произнесенными словами. Например, если ДМ скажет, что причиной его отказа является банальный недостаток средств, это может означать, что ваша ошибка была допущена при представлении альтернативного порядка расчетов или вы упустили дешевый план введения в эксплуатацию вашего товара.

Или, если ДМ скажет, что его компания предпочитает иметь дело с зарекомендовавшими себя фирмами, реальная проблема может заключаться в том, что вы недостаточно ясно доказали, что вам и вашей фирме можно доверять. Как следствие, ДМ усомнился либо в качестве вашего товара, либо в вашем состоянии выполнить условия сделки. А может быть, он считает, что ваша компания пропадет с рынка раньше, чем поставит ему уже оплаченный им товар.

Еще раз повторяю: слушайте внимательно, так как это очень значимая для вас информация. Учитесь на ней прежде, чем отправитесь к другим клиентам. Однако если вы достаточно ловки, то можете использовать полученные вами данные для того, чтобы сделать финальную попытку спасти сделку:

«Я ценю вашу помощь. Я вижу, что, как вы сказали, фактор стоимости был одним из основных. И я хочу попросить у вас прощения за то, что недостаточно ясно представил вам нашу лизинговую программу. Я просто забыл рассказать об этом детально. При поставках по лизингу мы можем установить вам свой товар всего за_____».

Практическое задание

Чтобы эффективно использовать эту методику, вы должны чувствовать себя абсолютно комфортно и естественно. Любая наигранность, натянутость, неудобство будут фатальны. Это значит, что вы должны основательно попрактиковаться перед тем, как применить ее на практике. Репетируйте (негромко — можно даже в уме) не только свои слова, но и жесты, мимику — пока все это не будет выглядеть абсолютно естественно.

Выводы

Ничего — то есть абсолютно ничего — не случится, пока вы не предложите ДМ подписать договор. Когда вы сделаете такое предложение, вы можете услышать в ответ НЕТ. Но лучше всего услышать НЕТ как можно раньше, пока у вас есть время, чтобы найти возможность это НЕТ обойти.

Предлагая заключить сделку (или выполнить какие-либо другие шаги к приобретению вашего товара), следуйте двум основным принципам:

- 1. Действуйте в предположении, что ДМ заинтересован в заключении сделки с вами.**
- 2. После того как предложите ДМ заключить сделку, замолчите. Пусть тишина работает на вас. Дождитесь ответа ДМ — сколько бы времени вам ни пришлось ждать.**

Среди наиболее эффективных способов заключить сделку в главе 18 рассмотрены следующие:

1. Простое прямое предложение.
2. Выводы и рекомендации.
3. План действий.

В главе 19 — следующие:

4. Использование сходных ситуаций.
5. Последний шанс.
6. Альтернативный выбор
7. Продажа при помощи бланка договора.
8. Вопрос ребром.
9. Баланс за и против.
10. Отсечение возражений.
11. Метод Коломбо.

Часть шестая

Преодолеваем вопросы, возражения, колебания

В этой части книги мы рассмотрим следующий вопрос: «Как в конкретной ситуации реагировать на вопросы и отказы ДМ таким образом, чтобы не упустить сделку?»

То, что в ходе первой (а возможно и второй, и третьей) попытки предложить ДМ сделку вы услышите НЕТ либо веский аргумент в пользу отказа от немедленного приобретения, — жизненный факт. Это происходит в большинстве случаев. (Вспомните упомянутое выше исследование компании Хегох, обнаружившее, что обычная продажа происходит только на шестой попытке торгового агента заключить сделку.)

Но это также означает, что во многих — если не в большинстве — случаях упорные возражения, с которыми вы сталкиваетесь, и даже категорические НЕТ используются ДМ в качестве «пробных шаров».

В этом случае сознательный или подсознательный ход мыслей ДМ может быть примерно таким: «Легче всего сказать НЕТ. НЕТ сохраняет «статус кво»; так меньше риска. Кроме того, если этот торговец примет мое НЕТ, — скорее всего он не настолько сильно верит в свой товар, насколько пытается меня в этом убедить. Если он недостаточно энергичен, чтобы бороться за него, то почему я должен покупать?»

Возражения вроде «Мы не можем себе этого позволить» или «Мы уже работаем с вашим конкурентом» могут быть только поводом, позволяющим ДМ отказать вам в сделке. Но в большинстве случаев возражение является завуалированным вопросом, имеющим целью вывести вас на разговор, позволяющий ДМ увидеть и услышать вашу реакцию. Даже категоричное НЕТ может означать тонкий, ни к чему не обязывающий способ натолкнуть вас на идею привести больше аргументов в поддержку того, что вы предлагаете.

Явное возражение, которое вы слышите, может иметь несколько значений:

- «Дайте мне больше информации, основываясь на которой я смогу принять решение».
- «Скажите мне, как реагировать на данное возражение, поскольку я знаю, что услышу его от других».
- «Я почти убежден, но мне нужен еще один аргумент, чтобы оправдать мое ДА».
- «Дайте мне еще немного доказательств того, что ваш товар действительно может удовлетворить мои нужды».

Таким образом, возражения часто являются знаками интереса ДМ к вашему товару. Однако верно и обратное — то, что звучит как вопрос, реально может быть замаскированным отказом. Например, клиент, который спрашивает «Ваш компьютер может делать...?», реально может подразумевать следующее:

«Я думаю, что компьютер вашего конкурента лучше, потому что он может делать это. Я задаю вопрос, чтобы дать вам шанс доказать неверность моего предположения».

Глава 20

Выясняем подтекст вопросов и возражений

Начинающие торговцы иногда впадают в соблазн игнорирования возражений клиента либо пытаются отмахнуться от них с помощью своего рода быстрого ответа, действуя при этом согласно известной поговорке «С глаз долой — из сердца вон». Они руководствуются тем, что, замалчивая или «заминая» вопрос, смогут отвлечь от него ДМ.

Но это ошибка. Вы можете отойти как можно дальше от забот ДМ, — но его реальные проблемы никуда при этом не денутся. И, вероятно, его опасения усилятся — потому что это выглядит как ваше нежелание или неспособность с ними справиться. Эта глава посвящена намного более плодотворной методике ответа на возражения ДМ.

Четырехшаговый Процесс реагирования на вопросы и возражения

Некоторые вопросы и возражения настолько просты, что вы можете быстро и прямо на них ответить и двигаться дальше.

Под «легкими» вопросами и возражениями мы с вами будем понимать то, что относится к сильным сторонам вашего товара, или то, с чем вы можете быстро справиться без дополнительного анализа. Например, если возражение относится к недоразумению насчет цены, которое вы можете разрешить, просто указав на позицию в каталоге, — сделайте это и продолжайте дальше:

«В случае положительного ответа мы гарантируем установку нашего оборудования с оплатой в рассрочку в течение трех лет. Согласно вот этому обзору в *Industry Times* — это самый продолжительный срок в данной отрасли. Я оставлю вам экземпляр. Давайте теперь перейдем к вопросу о ...»

При работе с более сложными вопросами и возражениями я рекомендую вам систематично применять Четырехшаговый Процесс, который будет детально рассмотрен в этой книге на многочисленных примерах. Вот четыре стадии этого процесса:

1. Зондирование. В основном сводится к выслушиванию причин, заставляющих ДМ колебаться.
2. Трансформация. Вы подытоживаете ваше понимание причин колебания ДМ и просите его подтвердить справедливость этой перефразировки.
3. Если ДМ подтверждает правильность вашего понимания, вы формируете Положительный Отклик на эти колебания, показывая, как ваш товар преодолевает их причины.
4. Затем вы совершаете Следующий Шаг к следующей теме, не застревая более на этой проблеме.

Первый шаг — Зондирование — тема этой главы. Технология остальных трех шагов будет рассматриваться в следующей главе.

Зондирование: поиск сути возражения

Когда ДМ возражает или говорит НЕТ, — не позволяйте себе думать, что знаете подтекст, лежащий за этим. Причина того, что данный клиент возражает, не обязательно совпадает с типичной причиной, которую вы слышали всю неделю от других клиентов.

Нередко ДМ самостоятельно называет причину своих колебаний. Эта заявленная причина может быть, а может и не быть настоящей причиной, — но, как минимум, это уже начало. (Часто ДМ может и сам не понимать, что в действительности лежит за его колебаниями.)

Иногда в процессе вашего предложения оформить сделку ДМ отвечает вопросом или комментарием — вместо ясного ДА или НЕТ. Возможно, ДМ пытается выиграть время для размышления или хочет оговорить дополнительные условия.

Например, если вы предложите ДМ подписать договор, а он противодействует, спрашивая о том, предоставляете ли вы сервис в другой области, — это может означать заинтересованность в закупке, но только в случае предоставления этого сервиса. Это показывает, насколько для вас важно знать подтекст реакции ДМ: почему он задает вопрос вместо того, чтобы просто ответить на ваше предложение.

Вот почему, если ДМ задает вопрос или высказывает возражение, — повремените с ответом до тех пор, пока не будете уверены в том, что знаете точно, почему это его заботит. Даже если вы слышали подобные возражения уже много раз раньше — все равно причина данного запроса может существенно отличаться от причин, имевших место раньше, вероятно, из-за некоторых особых обстоятельств, о которых вы не подозреваете.

Предположим, что ДМ говорит: «Мы не можем себе это позволить». Первой реакцией неопытного продавца будет попытка спасти сделку быстрым предложением о скидке. Но это всего лишь бессмысленная попытка ухватиться за соломинку, поскольку вы в действительности не знаете, что ДМ подразумевает под этими словами. «Не можем себе это позволить» может означать что угодно из множества различных значений. Для того чтобы эффективно ответить, вы должны знать, какое из значений присутствует в данном случае.

- «Не можем себе это позволить» может означать: «У нас не осталось денег в бюджете на этот год». Если это так, то нет никакого смысла предлагать скидку — по крайней мере до тех пор, пока вы точно не установили значение, которое данный клиент вкладывает в свои слова.

Если же вы пойдете дальше и предложите скидку, не зная, что подразумевает клиент, вы без надобности удешевите свой товар. Вы отдадите прибыль, которую могли бы иметь. В любом случае — цена со скидкой в этом году будет отправной точкой для переговоров в следующем году. Так что скидка именно в этом году просто мешает, поскольку утратит свое действие на момент сделки.

- У другого ДМ «не можем себе это позволить» может означать: «Вы еще не убедили меня в ценности вашего товара. Вам не удалось обосновать необходимость более высокой стоимости вашего товара по сравнению со стоимостью товара ваших конкурентов». В этом случае ценовая скидка может помочь — но, вероятно, не так эффективно, как указание на дополнительные свойства, благодаря которым ваш товар лучше товара вашего конкурента.

Эти примеры показывают, насколько важно получить от ДМ конкретную причину возражений перед тем, как на них отвечать. Для того чтобы узнать эту причину, вы должны провести Зондирование. Чем больше данных вы получите от ДМ, тем выше ваши шансы найти главную суть возражения и тем самым найти самый эффективный ответ.

Другой ответ, который вы можете услышать: «Ваш товар слишком дорог». Но до тех пор, пока вы не узнаете, что данный ДМ имеет в виду под «слишком дорог», — вы будете действовать наугад. Проведя Зондирование, вы можете обнаружить, что в действительности ДМ хотел сказать, что ваш товар оценен нормально. Он имел в виду нечто иное, чем высокая цена. «Этот товар слишком дорог» означает, что в той форме, в какой вы его предлагаете, он стоит 12 000 долларов, в то время как закупочный лимит данного ДМ составляет всего 10 000. Все, что стоит свыше 10 000 долларов, должно быть одобрено на более высоком уровне. Поэтому для данного ДМ 12 000 долларов — это слишком дорого, чтобы совершить сделку под свою ответственность без длительного процесса согласования. Но это может означать, что пара закупок стоимостью по 6 000 долларов каждая не будет проблемой.

Как только вы точно узнаете, что имеет в виду данный ДМ под выражением «слишком дорог», — у вас появится шанс заключить сделку немедленно, просто изменив условия вашего предложения. Например, вместо предложения о закупке комплекта товаров вы можете перейти к предложению о закупке двух различных наименований, каждое из которых стоит меньше, чем 10 000 долларов.

«Мне нужно подумать»

Самый популярный ответ ДМ — «Мне нужно подумать, прежде чем я смогу это подписать». Это кажется достаточно резонным ответом, и вы можете склониться к тому, чтобы отступить сейчас и прийти позже. На первый взгляд это кажется нормальным шагом, но обычно это плохая идея. Проблема в том, что выражение «Мне нужно подумать» обычно является оправданием, чтобы избежать обдумывания. Эта фраза часто используется, подсознательно или нет, как замедлитель для ухода от принятия решения, которое должно быть сделано сразу.

Отнеситесь к этому возражению как и к любому другому. Начните с Зондирования: «Может быть, я могу вам помочь? Скажите, над каким аспектом вам нужно больше подумать?» ДМ может высказать вам конкретную причину, и вы можете продвинуться дальше, ответив на нее.

Однако ответ ДМ может быть нечетким — обычно из-за того, что в действительности он сам нечетко знает, над чем хочет подумать. В такой ситуации очень помогает более конкретное Зондирование. Чтобы добиться нужного вам результата, предложите на рассмотрение вероятную область, например: «Вы хотите обдумать вопрос стоимости товара?»

Если ДМ скажет «Да, цена — это то, над чем нужно подумать», сконцентрируйтесь на этом как на возражении. Проведите Зондирование, выясняя детали, а затем работайте с этим как с возражением (т. е. Трансформируйте, сформируйте Положительный Отклик, сделайте Следующий Шаг).

Если ДМ скажет «Нет, это не вопрос стоимости», продолжайте, заговорив о другой возможной причине; например, так: «Может быть, это беспокойство по поводу гарантии?» Если опять не то, продолжайте движение, предлагая одну возможность за другой до тех пор, пока не исчерпаете все резонные возможности (не больше, чем четыре или пять).

В этот момент (после того, как вы проработали эти четыре или пять резонных возможностей) скажите что-то эффектное, например:

«Ну вот, мы с вами установили, что причина колебаний лежит не в цене, не в гарантии, не в расписании доставок, не в финансировании. Из своего опыта я знаю, что это главные причины колебаний клиентов, но в данном случае ни одна из них не подходит. Скажите мне, г-н Льюис,

есть ли какая-либо реальная причина, из-за которой нельзя подписать контракт сегодня? Мы можем продолжить и двигаться к заключению сделки?»

Фиктивные возражения

Иногда настоящая причина может быть спрятана за одним или несколькими «фиктивными возражениями». Например, клиент может высказать озабоченность, которая на первый взгляд имеет отношение к цене, но в действительности — это просто прикрытие. Оно может потребоваться ему для сокрытия факта, что он не чувствует достаточной потребности, чтобы оправдать покупку.

Кроме того, фраза «слишком дорог» может в действительности быть способом, с помощью которого ДМ хочет сообщить вам о своих сомнениях по поводу способности вашего товара реально удовлетворить потребности, которые у него существуют. Именно поэтому ваш товар кажется ему слишком дорогим — ДМ ведь еще не знает, получит ли он отдачу от своего вложения.

Иногда возражение по поводу цены (или другое фиктивное возражение) является своеобразной дымовой завесой, при помощи которого ДМ пытается скрыть тот факт, что он не имеет достаточных полномочий для сделки с вами, о которых он заявил ранее. Теперь он стыдится признать, что ввел вас в заблуждение, — и поэтому прячется за фиктивным возражением.

Возможно, вы можете приспособиться к рамкам его полномочий, переструктурировав ваше предложение путем разбиения его по сегментам. Если это невыполнимо, вы можете опереться на этого человека в процессе подъема на шаг или два по должностной лестнице в поисках человека с необходимыми для покупки вашего товара полномочиями.

Между прочим, если вы решите идти вверх по должностной лестнице, попытайтесь вовлечь в это человека, с которым в данный момент работаете. Хотя этот человек в действительности не есть ДМ, он все-таки может быть важным ДИ и тогда поможет вам совершить продажу. Кроме того, переступая через его голову, вы можете настроить его против себя.

Зондирование: вопросы ДМ и реальная причина их возникновения

Вы можете очень сильно повысить эффективность продаж, применяя Четырехшаговый Подход для ответов на поднимаемые ДМ вопросы. Прежде всего потому, что вопросы очень часто являются завуалированными возражениями.

Далее, — найдя причину возникновения вопроса, вы получаете возможность более точно адресовать ваше коммерческое предложение по отношению к конкретным нуждам данного потенциального клиента. То, ЧТО ДМ спрашивает, — важно, но еще более важно то, ПОЧЕМУ ДМ задает этот вопрос.

Предположим, что ДМ интересуется наличием у вас товара зеленого цвета. Или спрашивает, как скоро вы можете осуществить поставку. Или спрашивает насчет того, можете ли вы начать немедленные консультации по проекту. Ваш ответ на любой из этих вопросов может быть: «Да, конечно». Но не торопитесь с ответом. Вместо этого выясните, почему ДМ этим интересуется. Является ли это реальной потребностью, просто пришедшей в голову мыслью или способом оттянуть время, необходимое для принятия решения?

К примеру, вы можете ответить: «Почему вас интересует именно зеленый цвет?», Или «Какие сроки доставки вас интересуют?», Или «Каким образом немедленное начало может быть для вас полезным?»

Если ДМ ответит «Знаете, подумав еще раз, я полагаю, что это не имеет никакого значения», — тогда вы можете продолжать и не тратить на это время. Но если он говорит: «Оборудование зеленого цвета является частью нашего корпоративного имиджа и нам пришлось отказать вашему конкуренту, потому что у него не было модели зеленого цвета», — это значит, что вы обладаете ключевой для продажи позицией (если, конечно, вы можете это осуществить). (Если нет, вы можете продолжить Зондирование, чтобы изучить важность именно этого цвета. Стоит ли подгонять цвет под заказ, чтобы окончательно договориться о продаже.)

Вдобавок, умелое Зондирование может заставить ДМ самостоятельно высказать свою оценку серьезности проблемы и ее стоимости. Запишите эти замечания ДМ для того, чтобы в нужный момент воспользоваться ими в качестве доказательства выгодности вашего предложения. Кроме того, вы можете воспользоваться позже этими заявлениями в качестве инструмента, который позволит вам убедить ДМ принять решение немедленно.

Зондирование: придаем своему ответу большую важность

Если вы вместо того, чтобы немедленно ответить на вопрос ДМ, проведете Зондирование с целью выяснить его причину, то получите некоторое преимущество. Оно заключается в том, чтобы точно сфокусировать ваш ответ. Кроме того, вы сможете обставить свой ответ условиями, что поможет ему выглядеть более значительным.

Делая паузу для Зондирования, вы создаете впечатление привязки вашего условия к ответу, что делает вашу договоренность с ДМ более важной. Итак, вы можете произнести после паузы: «Из того, что я услышал, я могу понять, почему вам нужна эта помощь прямо сейчас. Я найду способ организовать мой распорядок так, чтобы начать работу над этим завтра же». Или: «Да, теперь я понимаю, почему зеленый цвет так для вас важен. Я лично прослежу, чтобы специально для вас изготовили изделие зеленого цвета».

Когда ДМ изменяет причины

Иногда, изучая вопросы или возражения предполагаемого клиента, вы получаете разные ответы при каждой последующей попытке узнать причину. Как только вы разобрались с одной, появляется следующая. Меняющиеся причины или меняющиеся возражения обычно означают, что вы еще не добрались до главной причины. Продолжайте «копать». Вы даже можете работать с этим в открытую, заявив:

«Вы назвали несколько разных причин ваших колебаний по поводу приобретения моего товара. Из моего опыта это обычно значит, что есть еще более глубокая причина. Иногда человек может даже не осознавать, в чем она заключается. Можем ли мы теперь поговорить об этом?»

Или:

«Что, в конце концов, удерживает вас от немедленного заключения сделки?»

Простейшее Зондирование

Цель Зондирования — заставить ДМ говорить, чтобы вы могли узнать причину, задерживающую осуществление продажи. Вы можете перевернуть эту ситуацию и использовать ее в качестве метода Зондирования:

«Скажите мне, что нужно для того, чтобы эта продажа осуществилась?»

Такой вопрос, будучи заданным ДМ, может быть очень полезен как в расследовании сути проблемы, так и в извлечении из ДМ новых данных. Полезные варианты могут быть такими:

«Что мы можем изменить, чтобы сделать это для вас более полезным?»

Или:

«Окажите мне, пожалуйста, некоторую помощь: оказавшись на моем месте, какие изменения произвели бы вы в товаре (цена и т. д.), чтобы сделать его более полезным для таких организаций, как ваша?»

Или:

«Как вы думаете, что удовлетворит вот эти ваши нужды в наступающем году?»

Практическое задание: разработка собственных методов Зондирования

В процессе Зондирования возражений ДМ (а также колебаний или категоричного НЕТ) в большинстве случаев вы будете задавать вопросы в духе «Почему?», или «Почему нет?», или «Почему вы так считаете?».

Но иногда такие вопросы кажутся слишком прямыми и могут произвести на ДМ впечатление допроса или попыток загнать его в угол. Один из способов избежать этого — следить за тем, как вы выглядите и звучите в процессе Зондирования. Выработайте чувствительность к тону и громкости вашего голоса, а так же к вашему словарному запасу. Думайте о себе как о консультанте, который работает с ДМ по анализу проблемы, а не как о прокуроре, который допрашивает свидетеля происшествия.

Другой способ уйти от образа «следователя, проводящего допрос» — выработать набор альтернативных вопросов, которые помогут вам проводить Зондирование более мягко и разнообразно. Вот несколько вопросов, которые я считаю полезными; добавьте другие, которые подходят к вашему товару и вашему личному стилю.

- «Не для вас? Почему вы так считаете?»
- «Вы говорите, что не заинтересованы из-за _____. Скажите мне, почему _____ важно для вас?»
- «Я понимаю, что вы спрашиваете, но я чувствую, что есть еще более глубокая причина. Можем ли мы поговорить об этом?»

Глава 21

Трансформация j Положительный Отклик и Следующий Шаг — прочь от возражений

В предыдущей главе мы рассмотрели основные подходы реагирования на возражения и вопросы, которые поднимают потенциальные клиенты.

На легкие вопросы и возражения отвечайте прямо и быстро и идите дальше. (Легкие вопросы — это те, которые касаются сильных сторон вашего товара, и те, которые не требуют дополнительного анализа.)

В случае более сложных возражений и вопросов очень полезно работать, применяя Четырехшаговый Процесс:

1. Зондирование, позволяющее получить больше данных о причинах возражений и колебаний ДМ.
2. Трансформация. На этой стадии вы подытоживаете ваше понимание проблем ДМ и спрашиваете его, точно ли ваши выводы отражают его позиции.
3. Если вы получили подтверждение, то сформируйте соответствующий Положительный Отклик, показывая, как ваш товар справляется с проблемой, являющейся причиной колебаний ДМ.
4. Совершайте Следующий Шаг к следующей теме, не останавливаясь больше на этой проблеме.

В предыдущей главе мы рассмотрели первый из этих шагов, Зондирование. Сейчас мы рассмотрим технологию трех оставшихся шагов.

Трансформируйте интересы ДМ так, как вы их понимаете

На фазе «Трансформации» вашей главной целью является:

- Сузить проблему насколько это возможно, чтобы у вас была четкая, управляемая цель, на которой вы сможете сосредоточиться.
- Поместить эту конкретную проблему в контекст, который позволит ДМ увидеть, что в худшем случае это второстепенный вопрос.

Проводя Трансформацию, подытожьте ваше понимание сути вопроса или возражения ДМ. Попытайтесь сжать это до предложения или двух.

В процессе Трансформации обычно помогает изложение проблемы в форме вопроса, поскольку вопросы в большинстве случаев звучат четко и сжато. Например, вы можете сказать:

«Позвольте мне убедиться в том, что я правильно понимаю вашу проблему. Вы сказали, что считаете новую гарантийную программу, которую представил Конкурент X, очень важным фактором в принятии решения о закупке. Я думаю, что невысказанный вопрос касается того, захочет ли моя компания предложить что-либо подобное. Это правильное понимание вашей проблемы?»

Трансформация, особенно в форме вопроса, может показаться ненужным старанием, но обычно это дает больше, чем отдачу. Во-первых, она заставляет и вас, и вашего

потенциального клиента обратить больше внимания на то, что в сущности было сказано и что подразумевалось. Такого рода пристальное внимание, скорее всего, не возникло бы, если бы вы просто повторили слова ДМ.

Во-вторых, при Трансформации возражения у вас есть шанс его «обезоружить». Например, если клиент возражает, что ваш товар «слишком дорог», то ваш перефразированный вопрос может быть таким: «Правильно ли я понимаю то, что вы сейчас сказали. Имеете ли вы в виду, что товар кажется слишком дорогим в сравнении с теми преимуществами, которые он дает?»

Если клиент соглашается, говоря «Да, это то, что я имел в виду», — вы нашли причину для переоценки ценности вашего предложения, которая покажет, как выгоды вашего предложения перевешивают затраты.

Второй вариант — ДМ может ответить, что вы не совсем поняли его точку зрения: «Нет, я имел в виду, что ваш товар представляется слишком дорогим по сравнению с товаром ваших конкурентов». От этой точки вы можете двигаться в каком-либо из нескольких направлений. Один из подходов — это попробовать Трансформировать ваше собственное понимание проблемы, работая далее с этим утверждением.

Другой подход: вы можете вернуться на шаг и Прозондировать эту тему для того, чтобы выяснить, какие конкуренты являются самыми важными для ДМ или как именно ДМ оценивает стоимость конкурентных товаров. Если вы этим займетесь, то удостоверьтесь, что метод, который применил ДМ для сопоставления, сравнивает апельсины с апельсинами. Например, ДМ может рассматривать только прямые затраты, упуская из виду общий эффект прямых и не прямых выгод вашего предложения.

Еще пример: Предположим ДМ говорит: «До меня дошли слухи, что ваш товар быстро теряет работоспособность, если им постоянно пользоваться».

Вы можете Трансформировать это заявление — и в то же самое время обезоружить его, сказав: «Ваши главные сомнения, насколько я их понимаю, заключаются в следующем: предоставляет ли моя компания солидную гарантию и есть ли у нас сервисная служба, которая может немедленно помочь вам в случае каких-либо проблем с нашим товаром? Ответ на оба вопроса утвердительный».

Когда вы совершаете Трансформацию, выражайте ясно для ДМ то, что вы делаете и почему. Вот некоторые «сигнальные» фразы, которые помогут вам связать перефразировку с контекстом; добавьте к списку свои фразы, которыми вам удобно пользоваться:

- «Позвольте мне убедиться, что я правильно понимаю ваш вопрос: Верно ли, что...».
- «То, что я понял из вашего вопроса, означает, что...».
- «Итак, если мы понимаем друг друга, то вы сказали, что...».

По возможности Трансформируйте не только слова, которые были реально сказаны, но также и то впечатление, которое передалось вам: «Я чувствую (или улавливаю), что вы склонны _____».

Положительный Отклик на интересы ДМ

Вам может показаться, что между Зондированием и Трансформацией вы потратите слишком много времени прежде, чем даже подойдете к решению собственно проблемы. Однако на практике прояснение сомнений клиента не занимает много времени. В любом случае, результат стоит потраченных усилий, ведь, проясняя ситуацию и получая подтверждение ДМ по поводу своего понимания названных проблем, вы приобретаете преимущество ясности — и точной — цели.

Попытка ответить на нечеткое и размытое замечание вроде «Ваш товар слишком дорог» — впустую потраченное время, поскольку эта фраза настолько широка, что вы даже не можете за нее ухватиться, а тем более с ней справиться. Означает ли замечание ДМ «слишком дорог» то, что ваш товар стоит больше, чем товар ваших конкурентов? Или клиенту кажется, что он не стоит этих денег? Или то, что у клиента нет денег? Или «слишком дорог» — трюк, направленный на получение скидки?

Чем более точно сфокусирована проблема ДМ, тем более конкретны вы можете быть в своем ответе. Здесь по-настоящему помогает Зондирование с дальнейшей Трансформацией в качестве способа определения настоящей проблемы. Если вы сможете сузить фразу «слишком дорог» до чего-то более управляемого, вроде «Ваш товар стоит на 10% дороже, чем похожий товар у другого продавца» или «Он стоит на 1000 долларов больше, чем сумма, на которую мои полномочия позволяют мне совершать закупки», — вы можете сформировать Положительный Отклик по этому узкому вопросу.

Как только у вас будет четкое понимание главной проблемы клиента, отвечайте непосредственно на эту проблему. Работайте с этой проблемой искренне, но не застревайте на ней. Давайте четкий ответ, справляйтесь с проблемой и идите дальше.

Формируем Положительный Отклик

Тем не менее когда вы реагируете на вопросы или возражения потенциального клиента, важно, чтобы ваш Отклик был Положительным. Оборонительная реакция — это ошибка. Вы просто передадите ДМ настроение типа «Да, мой товар не безупречен, и в связи с этим много я сделать не могу, но, может быть, вы все равно его купите?» (Даже если ваши слова не настолько оборонительны, один только тон голоса и невербальная коммуникация могут иметь такой же эффект воздействия.)

Чтобы выработать привычку реагировать положительно, начните с небольшого домашнего задания. Представьте, какого рода возражения могут возникнуть в процессе общения с предполагаемым ДМ, и выработайте ясные и краткие ответы. Если ваш товар хорош, — будьте готовы объяснить, насколько он хорош в данной области. Если у него есть какой-либо недостаток, постарайтесь высветить в противовес этому недостатку все остальные преимущества.

Во-вторых, обратите внимание на невербальные сигналы, которые вы создаете при помощи своих ожиданий и манеры ответа. Когда возникает вопрос или возражение, отвечайте на него с положительным предположением, что ДМ с легкостью примет ваш ответ. Выработайте умственную установку, что ваш товар настолько качественный, что любое возражение, критика или вопрос могут поднять только маловажную проблему, с которой вы можете легко справиться и идти дальше.

Еще один аспект Положительного Отклика — осознать невербальные сигналы, которые вы создаете посредством тона вашего голоса, языка телодвижений, выражения лица, энергии и энтузиазма. Это всего лишь привычки, и вы можете измениться через осознание того, что они есть, — плюс небольшие усилия.

Попробуйте таким образом: понаблюдайте за собой, когда вы в «потоке», увлечены, и отделите тональность и манеры, которые естественно проявляются у вас в такие моменты. Выясните перед зеркалом, как они выглядят со стороны, и даже попытайтесь описать их письменно. Затем сделайте сознательное усилие повторить эти манеры в момент, когда вы не чувствуете себя естественно уверенными. Это действует — по крайней мере сначала. Затем новые, более положительные модели поведения станут для вас нормой.

Следующий Шаг

Обычно самый лучший способ совершать Следующий Шаг после Положительного Отклика на конкретное возражение или вопрос — это предложить ДМ приобрести ваш товар. Продолжайте, полагаясь на предположение, что ваш ответ на возражение рассеял все повисшие сомнения. Таким образом, с вашей стороны совершенно логично предложить подписать договор, как только вы разобрались с конкретным возражением.

Итак, если ДМ согласен, что вы рассеяли его сомнения, вы могли бы отреагировать так: «Отлично. Я могу записать вас на установку оборудования с начала следующей недели. Это достаточно быстро?»

Не настаивайте на проработке каждого аспекта, который вы запланировали обговорить. Если ДМ готов купить сейчас, дайте ему эту возможность. Не говорите много, лишая его возможности сказать ДА. Реагируйте на реплики без лишней говорливости, а затем попросите сделать заказ.

Если вы любите поговорить, вас всегда будет преследовать риск «выболтать себя» из продажи. Особенно если путем долгих объяснений вам удастся раздуть из маленькой проблемы большую. Эта проблема могла быть всего лишь случайно пришедшей на ум мыслью ДМ, и не в ваших интересах увеличивать ее, уделяя слишком много своего внимания такому пустяковому вопросу. Дайте короткий ответ по существу и идите дальше.

Узнаем, когда можно сделать Следующий Шаг, — чтобы справиться с возражением

Как вы узнаете, что адекватно справились с конкретным возражением клиента? Во-первых, будьте чувствительны к сигналам ДМ, вербальным и невербальным. (В качестве источника дополнительной информации прочитайте главу 29.)

Во-вторых, проверьте достаточность вашего ответа, задав клиенту вопрос вроде: «Это отвечает на ваш вопрос?».

Ответ ДМ и будет той обратной связью, которая вам нужна. Если вы неадекватно справились с проблемой, ДМ скажет НЕТ — или, как минимум, будет колебаться. Отнеситесь к этому колебанию как к возражению и повторите цикл — Зондирование, Трансформация и Положительный Отклик, заполняя при этом пробелы, допущенные вами при первой попытке обсуждения. Затем делайте Следующий Шаг — обычно заканчивая предложением покупки или другого нужного вам действия.

Цель усилий — получить заказ, а не дать исчерпывающую торговую презентацию. Презентация — это только способ для достижения цели.

Вопросы как сигналы к покупке

В некоторых случаях, анализируя вопрос или возражение потенциального клиента, вы обнаружите, что он подсознательно уже готов к заключению сделки.

Например, вы можете столкнуться с вопросом: «Как скоро вы можете установить ваше оборудование?» А вот пример явного возражения: «Это нам не даст ничего хорошего. По времени у нас слишком скоро настанет горячий сезон, чтобы рисковать, полагаясь на что-то новое».

Очень вероятно, что и вопрос и возражение передают нам сообщение со следующим смыслом: «Я заинтересован купить, но можете ли вы ускорить процесс и сделать это без всяких задержек и проволочек? Хороший сезон на носу, и я не могу позволить себе простоев».

Как начинающий торговец, вы можете соблазниться немедленным ответом на этот вопрос в той форме, в какой он был и задан: «Конечно, мы можем помочь, даже если ваш сезон уже начался». Но это может завести вас в тупик.

Лучше будет провести Зондирование перед тем, как пытаться решить эту проблему. Допустим, вопрос ДМ звучит так: «Как скоро вы можете начать?» Прозондируйте причину вопроса, спросив: «Как скоро вам это нужно?» Сделайте это, помогая потенциальному клиенту сконцентрироваться на вопросе, который, скорее всего, является всего лишь последним неясным замешательством перед подписанием контракта.

Допустим, вы услышали следующее возражение: «У вас хороший товар, но в данный момент мы не можем его приобрести. Скоро настанет наш горячий сезон, и мы не можем позволить себе пробовать что-то новое». Проведите Зондирование проблемы, определив конкретную позицию ДМ. При этом примените вопросы вроде: «Когда начинается ваш горячий сезон?» и «Как вы думаете, каким образом этот новый подход мог бы повлиять на работу в настоящее время?». Заставляя потенциального клиента быть более конкретным, вы, вероятно, столкнетесь с одной из двух реакций:

- ДМ выразит конкретную проблему, с которой вы можете справиться.
- ДМ признает, что вопрос/возражение был завуалированным сигналом о готовности купить; он полностью уже настроен сделать покупку, при условии, что вы можете рассеять это последнее смутное сомнение.

Овладеваем Процессом Четырех Шагов

Четырехшаговый Процесс — Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг — представляет собой общую стратегию для работы с возражениями или вопросами на каждом этапе, начиная со встречи с системой отсева ДМ или его секретарем и заканчивая окончательными возражениями перед заключением соглашения о продаже.

Для эффективного применения Четырехшаговый Процесс должен стать автоматическим действием. Чтобы сделать его вашей второй натурой, репетируйте в уме вымышленные сцены с вымышленными покупателями.

Для работы с возражениями, которые возникают на раннем этапе, воспользуйтесь материалом главы 23. Для реагирования на существенные или более поздние возражения применяйте материалы главы 24.

Применяем Четырехшаговый Процесс

Еще раз повторим наши выводы. Вопросы и возражения показывают, что клиент как минимум заинтересован. Может быть, он еще не убежден, но по крайней мере испытывает достаточный интерес, чтобы изучить ваш товар детальнее. Возражение может быть завуалированным вопросом. Даже НЕТ, которое вы слышите от ДМ, может быть тестом, проверяющим вашу реакцию: есть ли у вас достаточно веры в ваш товар, чтобы продолжать бороться?

При работе с возражениями и со всеми, кроме самых простых, вопросами, Четырехшаговый Процесс поможет вам изменить мышление клиента лучше, чем прямое опровержение:

1. Проведите Зондирование, чтобы узнать настоящую суть возражения или вопроса. Соответственно, если вы услышите прямое НЕТ, поинтересуйтесь «Почему?» или «Почему нет?» Не действуйте в ложном направлении, полагая, что вам известна причина этого НЕТ. Не думайте, что ДМ поднимает вопрос по той же причине, что и ваши прошлые клиенты.
2. Трансформируйте проблему так, как вы ее понимаете. Трансформация заставляет и вас, и ДМ обратить больше внимания на то, что каждый из вас имеет в виду. Кроме того, при Трансформации проблемы у вас есть шанс обезоружить ее и перейти в области, в которых вы особенно сильны.
3. Сформируйте Положительный Отклик на проблему. Реагируйте ясным и убедительным образом. Не задерживайтесь на одной позиции или одной проблеме, тем самым позволяя процессу застопориться. Отреагируйте, затем идите дальше.
4. Делайте Следующий Шаг. Обычно наилучший способ идти дальше — это предложить ДМ заключить сделку.

Короче говоря, убедитесь, что вам известна настоящая причина, по которой ДМ говорит НЕТ. Если вы столкнетесь с набором различных причин на тему НЕТ, продолжайте Зондирование, пока не доберетесь до главной. (С другой стороны, убедитесь в том, что ДМ говорит ДА исходя из правильных соображений, — иначе вы можете потерять этого потенциального клиента для будущего сотрудничества.)

Практическое задание

Сконцентрируйтесь на некоторых из самых важных (или распространенных) возражений, с которыми вы сталкиваетесь при общении с потенциальными клиентами. (Если вы еще не занимались продажами, попытайтесь представить те, с которыми вы можете столкнуться.) Возможно, среди них будут три самых распространенных варианта (в каждой конкретной ситуации это может звучать по-разному):

- А. «Ваш товар слишком дорог».
- В. «Мы всегда пользовались (название определенного товара конкурента)».
- С. «На рынке есть много похожих товаров. Чем ваш товар от них отличается?»

На следующих нескольких страницах мы вместе проработаем эти варианты при помощи Четырехшагового Процесса. Я привожу свою модель для работы с ними на всех ступенях.

На оставленном свободным месте приведите свою адаптацию этой модели под ваш конкретный товар или ситуацию. Затем не спеша, в уме, отрепетируйте ваш ответ, достигая легкости произношения и плавности перехода от одной ступени к следующей.

А. Возражение: «Ваш товар слишком дорог для нас».

Зондирование:

Моя модель: «Когда вы говорите «слишком дорог», что вы имеете в виду?» (Если нужно, узнайте более конкретно, предложив несколько альтернатив, таких как: «Вы имеете в виду, что он дороже по сравнению с товарами конкурентов?»)

Ваша Интерпретация: _____

Трансформация:

Моя модель: «Давайте убедимся, что мы понимаем друг друга. Вы имеете в виду, что мой товар стоит на _____ долларов больше за единицу, чем товар вашего текущего поставщика?»

Ваша интерпретация: _____

Положительный Отклик:

Моя модель: «Позвольте мне ответить на это двумя позициями. Во-первых, если вы купите пять или больше единиц за один раз, я могу продать его по той же цене, что и у моего конкурента. Во-вторых, как мы выяснили ранее, мой товар удовлетворяет ваши главные потребности, что также делает и товар вашего текущего поставщика. Но мы идем дальше и удовлетворяем еще одну потребность _____, которую не может удовлетворить товар, которым вы в данный момент пользуетесь».

Ваша интерпретация: _____

Следующий Шаг:

Моя модель: «Итак, с нашим товаром вы достигнете значительно большего, чем с товаром, которым вы пользуетесь сейчас. Кроме того, при покупке пяти единиц сразу мы полностью конкурентоспособны по цене. Если вы купите десять единиц за раз, я могу вам предложить еще большую скидку — это будет вам стоить всего 90 долларов за единицу. Что для вас предпочтительнее в данный момент: пять единиц по 100 долларов каждая или десять по 90 долларов?»

Ваша интерпретация: _____

В. Возражение: «Мы всегда пользовались (название определенного товара конкурента)».

Зондирование:

Моя модель: «Почему вы считаете XYZ более предпочтительным?» (Если необходимо, спросите детальнее, например: «Это касается размера? Легкости обращения?»)

Ваша интерпретация: _____

Трансформация:

Моя модель: «Позвольте мне удостовериться в правильности понимания вашей позиции: Вы склонны закупать XYZ, а не нашу модель, поскольку считаете, что у XYZ более низкие эксплуатационные затраты. Это так?»

Ваша интерпретация: _____

Положительный Отклик:

Моя модель: «Мы предлагаем два подхода, гарантирующих фиксированный уровень долгосрочных эксплуатационных затрат. И он для нашего товара на 20% ниже, чем у XYZ. Во-первых, мы предлагаем эксплуатационный контракт с затратами, гарантированными в течение года на уровне ____\$. Во-вторых...»

Ваша интерпретация: _____

Следующий Шаг:

Моя модель: «На основании этих фактов вы и сами видите, что наше предложение лучше. Мой товар выполняет для вас работу и сберегает ____долларов в месяц только на прямых рабочих затратах. В совокупности с эксплуатационным контрактом, ваши затраты на содержание гарантированно попадают в оговоренные рамки. Принятие нашего предложения целесообразно с чисто деловой точки зрения. Мы можем установить оборудование и запустить его в работу до пятнадцатого числа. Это будет достаточно быстро?»

Ваша интерпретация: _____

С. Возражение: «На рынке есть много похожих товаров. Чем ваш товар от них отличается?»**Зондирование :**

Моя модель: «Если бы вам пришлось выбирать одного из этих конкурентов, к которому из них вы были бы наиболее склонны?» (Следует ответ ДМ.) «Почему? Что вы находите в этом конкуренте особенно интересное или приемлемое для себя?»

Ваша интерпретация: _____

Трансформация:

Моя модель: «Возвращаясь назад, как я понимаю, в Gen X вам подходит больше всего два главных фактора: гарантия в течение двух лет и низкая стоимость обслуживания, которая, как вы понимаете, составит менее тысячи долларов в месяц. Я достаточно точно выразил ваши ощущения?»

Ваша интерпретация: _____

Положительный Отклик:

Моя модель: «Итак, я очень рад, что могу сообщить вам, что мой продукт, DYNA-15, также предлагается с двухгодичным гарантийным обслуживанием, которое, как я покажу вам через минуту, намного лучше гарантийного обслуживания Gen X. Кроме того, мы предлагаем вспомогательное сервисное обслуживание за невысокую цену в течение следующих пяти лет. Согласитесь, что двухлетняя гарантия, плюс пятилетнее постгарантийное контрактное обслуживание, которые будут защищать вас в течение семи лет, а не двух, ставит нас на голову выше Gen X, не так ли?» (Если вы получили положительный ответ, на этом можно закрыть обсуждение вопроса. Или, если это больше подходит к ситуации, продолжите, перейдя ко второму вопросу без закрывания этого.)

«Вот кое-что еще. Вы казали, что низкая цена эксплуатации товара очень важна для вас. Совсем недавно мы провели изучение среди наших потребителей, во сколько им обходится использование DYNA-15. И как вы думаете, что мы обнаружили? В среднем стоимость эксплуатации составляет менее чем 980 долларов в месяц, что на полные 20 процентов ниже рекламируемой стоимости эксплуатации Gen X. Сэкономленные за счет этих 20 процентов средства будут для вас не лишними, не так ли?»

Ваша интерпретация: _____

Следующий Шаг:

Моя модель: «Из приведенных данных становится очевидным, что общие качественные характеристики DYNA-15, плюс превосходство перед Gen X по гарантийному обслуживанию и контрактному послегарантийному обслуживанию, делают наш прибор идеально подходящим к вашей потребности. А низкая стоимость эксплуатации делает его еще более привлекательным. Вы хотите остановиться на двухлетнем гарантийном обслуживании или предпочтете защитить себя на будущие семь лет, заключив контракт на обслуживание?»

Ваша интерпретация: _____

Комментарии

Запомните, что при ответе на возражения не следует углубляться в детали (например, чем гарантийное обслуживание DYNA-15 лучше гарантийного обслуживания Gen X). Очень важно прорабатывать четыре шага как можно быстрее, — чтобы ДМ просто двигался по течению, отвечая на вопросы.

Если ДМ захочет узнать больше деталей насчет гарантийного обслуживания (или любого другого вопроса), — отнеситесь к этому как к просьбе о доказательствах. В седьмой части этой книги мы рассмотрим, как использовать источники доказательств.

Глава 23

Отвечаем на возражения и сомнения, возникающие на ранних стадиях

Возражения, тревога, сомнения и вопросы являются естественной и повседневной частью жизни в торговле, поэтому при встрече с ними не впадайте в панику. В этом случае следует внимательно выслушать клиента, выяснить, что на самом деле он имеет в виду, ответить в позитивном направлении и сразу продвигаться дальше.

Освежим в памяти: Процесс Четырех Шагов

Вспомните базовый Четырехшаговый Процесс, позволяющий отвечать на вопросы и возражения:

1. Постарайтесь найти настоящий смысл возражения.
2. Трансформируйте высказанное сомнение своими словами, выразив этим свое понимание причин беспокойства клиента (обычно в вопросительной форме). Запомните: в некоторых случаях (особенно, когда потенциальный клиент выглядит расстроенным или спешащим), возможно, лучше было бы пропустить Трансформацию.
3. Ответьте на сомнения клиента в позитивном направлении.
4. Продвигайтесь дальше без увязания в деталях. В большинстве случаев лучший способ совершить Следующий Шаг — попросить ДМ предпринять определенные действия к заключению сделки.

В этой главе мы, основываясь на проведенной вами предварительной работе, рассмотрим несколько конкретных возражений, с которыми вы можете столкнуться на ранних стадиях контакта, как с ДМ, так и с его Системой Отсева. (Вы можете натолкнуться на эти возражения как во время вашего первичного телефонного разговора, так и в начале личной встречи с ДМ.)

Для указаний, как быть с более поздними или существенными возражениями, обратитесь к главе 24.

1. «Вы только теряете время».

Расправляясь с любыми возражениями, используйте технику Четырех Шагов. Постарайтесь выяснить, почему ДМ уверен, что вы только потеряете свое время. Может быть, он просто старается отпугнуть вас. Однако, на самом деле, он может испытывать и серьезную обеспокоенность, например:

- Он может не быть соответствующим ДМ, так как ему недостает Полномочий, Потребности или Денег. Или вы могли ошибиться в роли этого подразделения организации, и оно совершенно не имеет отношения к покупке того типа обслуживания, который вы предлагаете.
- Он может не иметь денег на покупку, возможно, из-за временных проблем с оборотом наличных средств, или потому, что сейчас не лучшее время бюджетного периода.
- Организация недавно приобрела конкурирующий товар.

Если все это правда, тогда, может быть, и в самом деле вам не стоит продолжать, во всяком случае, не сейчас. Однако не сдавайтесь слишком легко, так как это могут быть надуманные возражения — проверенная методика ДМ избавляться от продавцов. Проверьте твердость ДМ, как в этой модели:

«Я понимаю, что ваш бюджет в этом году крайне ограничен, однако, смею вас уверить: то, что я предлагаю, оправдает потраченное вами время. Я был бы очень рад встретиться с вами в любой удобный для вас момент. Что более предпочтительно — утро или вечер?»

2. «Я не заинтересован».

Проведите Зондирование и Трансформацию, чтобы выяснить, в чем выражается этот недостаток интереса, затем сформируйте Положительный Отклик и делайте Следующий Шаг до того, как вы утонете в этом единственном спорном вопросе. В своем Положительном Отклике вы можете сделать ударение на ваших преимуществах или упомянуть прошлые успехи с другими клиентами.

Может случиться, ваше расследование покажет, что «не заинтересован» на самом деле означает «не заинтересован в трате времени на продавцов». Тогда вы можете сказать:

«Откровенно говоря, мистер Джордан, большинство юристов, с которыми мне доводилось встречаться, точно так же избегали тратить время, как и вы. Для любого профессионала время — деньги. Поскольку это совершенно верно, и именно потому что ваше время дорого, я обращаюсь к вам. Я упоминал минуту назад, что мы помогли Bell and Haupt сэкономить пятьсот долларов ежемесячно на секретарском времени. О чем я не упомянул, так это сколько рабочего времени юристов было также сэкономлено — примерно несколько дюжин часов ежемесячно. Не хотите ли потратить полчаса сейчас, чтобы иметь возможность экономить по несколько дюжин часов ежемесячно в ближайшем будущем?»

Или

«Я понимаю, как вы себя чувствуете, мистер Грэхем. Я, в общем-то, и не рассчитывал, что вы заинтересуетесь до того, как узнаете, сколько всего полезного может принести вам это приобретение. Но такое знание требует обсуждения при личной встрече — это в ваших интересах, как мне кажется. Что будет лучше — завтра или на днях?»

3. «Вы обращаетесь не к тому человеку».

Постарайтесь выяснить, почему ДМ говорит это. Возможно, вы и в самом деле обратились не к тому, кому надо. Возможно, в этой компании работают два мистера Робинсона и вы обратились именно к тому, который не имеет никакого отношения к вашей специальности.

Но гораздо чаще для ДМ такой ответ — всего лишь повод отослать вас к более низкому чину, к кому-нибудь из своих подчиненных, кто имеет более тесное отношение к техническим деталям. В таком случае, ДМ может построить фразу таким образом: «Мое дело практиковать юриспруденцию (или управлять заводом), и я предоставляю решать вопросы с оборудованием своему офис-менеджеру».

Мы рассмотрим, как разобраться с этой ситуацией в следующем пункте.

4. «Поговорите об этом с моим подчиненным».

Не забывайте, почему вы встречаетесь именно с ДМ, а не с его подчиненным: ваше исследование привело вас к тому, что Полномочия, Потребности и Деньги находятся именно здесь. Возможно, ваша информация была ошибочной, возможно, достаточные Полномочия, Потребности и Деньги находятся на уровень выше.

Перед тем как двигаться, используйте минутку, чтобы проверить это:

«Я с удовольствием встречусь с мистером Бейтсом. Однако не могли бы вы ответить: в случае, если он решит, что мое предложение подходит вам, есть ли у него полномочия? Располагает ли он достаточным бюджетом для этого типа работ?»

Если да, тогда все просто: обращайтесь к подчиненному, так как в этом случае мистер Бейтс выступает в роли ДМ с Полномочиями, Потребностью и Деньгами.

Но если тот ДМ, к которому вы обратились, сразу оставляет за собой контроль над окончательным решением, делайте все что угодно, чтобы поддержать вашу собственную прямую связь именно с ним. Одна из наиболее неприятных ситуаций, в которую вы можете попасть, как человек, занимающийся маркетингом, это когда вы теряете контроль над вашей торговлей и обнаруживаете, что вы вынуждены надеяться на третью роль в ведении вашего торгового предложения.

Помните, что подчиненный — это кто-то, кто имеет право сказать НЕТ или передать ваше сообщение так, как он его интерпретировал. Ваши шансы заключить сделку весьма невелики, если вы позволите самому себе быть исключенным из цикла общения, так что ваш доступ к настоящему ДМ будет непрямым.

Однако вы не можете прямо отказываться, если ДМ пытается отправить вас к своему подчиненному. Вместо этого, задавайте вопросы: постарайтесь выяснить, почему ДМ думает, что лучшим уровнем контакта для вас будет кто-нибудь, располагающийся на более низком уровне в организации.

Возможно, он убежден, что подчиненный более подходит вам, так как он более тесно сталкивается с технической стороной вопроса и, следовательно, лучше почувствует потребность в вашей услуге.

Однако, не имея Полномочий и Денег, подчиненный может быть только ДИ (человеком, влияющим на решение). ДИ с его прямой, насущной осведомленностью о потребностях является хорошим членом команды. Однако, чтобы вы смогли успешно заключить сделку, вы обязаны продолжать общение с ДМ, который контролирует Полномочия и Деньги в этом вопросе.

Здесь приведена модель объяснения этой ситуации и убеждения ДМ остаться прямо и персонально включенным:

«Если откровенно, мистер Гейнес, причина, по которой я обращаюсь к вам, такова, что, как мы заметили, крупные чиновники в вашей должности имеют склонность быть более осведомленными об общих потребностях компании. Их широкий взгляд на вещи делает их способными увидеть, как конкретная работа может оказать широкое и комплексное влияние на различные подразделения. Я согласен с тем, что мистер Крафт должен присутствовать, но я также настаиваю, чтобы вы остались персонально вовлеченным, если можно».

Когда вы все представите в таком свете, скорее всего, ДМ согласится. Это даст основания продолжать доступ. Но если ДМ не согласится с этим, обеспечьте себя по крайней мере последним доступом к ДМ, так, что именно вы, а не подчиненный будете тем, кто вернется к ДМ для подведения итогов всего, что было обсуждено, и дадите рекомендации.

«Если мистер Крафт и я сделаем несколько важных открытий, я бы хотел договориться о повторной встрече с вами, чтобы мы могли посмотреть, чего же мы достигли, и обсудить те рекомендации, которые я сочту подходящими. Можем ли мы предварительно назначить время для этой последующей встречи с вами? Возможно, через две недели?»

Благодаря получению от ДМ такого рода обязательств сразу, до того как вы отправитесь прямиком вниз, вы подстраховываетесь по ряду направлений.

Во-первых, вы проверяете, не является ли эта отправка вас к подчиненному простой попыткой избавиться от вас. Обеспечивая себя возможностью вернуться к ДМ, вы получаете возможность прояснить ситуацию. Если ДМ прячется за спиной подчиненного, потому что он не может сказать ДА, лучше узнать об этом сейчас, до того, как вы потратите время и силы попусту.

С другой стороны, оставляя себе возможность вернуться к важному лицу, вы подтегиваете подчиненного. Этот подчиненный вряд ли станет избегать вас или ставить вас на последнее место в списке его приоритетных задач, если он знает, что вы будете отчитываться прямо перед ДМ.

Поддерживайте этот канал к ДМ открытым, пока работа прогрессирует. Вы можете сделать короткий телефонный звонок или послать письмо, и то и другое будет информировать его и напоминать о договоренности. Например, может быть вполне удобным напоминать ему о ваших следующих шагах и об их результатах. (Но не заваливайте ДМ частностями.)

Поддерживая этот продолжающийся канал в активном состоянии, вы сможете легко восстановить полноценный контакт, когда будете готовы продемонстрировать ваш продукт или представить письменные предложения.

Если ДМ не согласится продолжать прямой контакт с вами

Не думайте, что вы знаете настоящую причину. Постарайтесь проникнуть в мысли ДМ. Возможно, избегая говорить об этом определенно, ДМ негласно полностью перекладывает полномочия заключить сделку на подчиненного. Но не принимайте эту передачу на веру. Проверьте это, задавая вопросы по типу:

«Если мистер Ригсби найдет наш товар полезным, какова будет процедура покупки? Сможет ли он использовать свои собственные полномочия?»

Если вам ответили ДА — тогда обращайтесь к мистеру Ригсби. Если нет, постарайтесь снова назначить как минимум примерное время, когда вы сможете сделать свою презентацию этому ДМ после окончания вашей работы с мистером Ригсби.

«Я позвоню мистеру Ригсби, чтобы договориться о встрече, как только покину ваш офис. После того как он сможет увидеть мой товар, я хотел бы иметь возможность вернуться к вам вместе с ним, чтобы доложить вам о наших находках. Можем ли мы договориться уже сейчас о предварительном времени для такой встречи с вами? Может быть, через две недели? Будет ли это удобно?»

Если ДМ все еще говорит НЕТ — как по поводу договора о следующей встрече с вами, так и по поводу передачи покупательных полномочий подчиненному, — тогда вам стоит подумать о том, стоит ли прикладывать усилия или лучше обратиться к другим клиентам.

Нерасположенность ДМ договариваться с вами о последующей встрече обычно означает одну из трех вещей, ни одна из них не обещает ничего хорошего. Возможно, он определил, что просто не заинтересован в вашем товаре или услуге. Или, возможно, он подсознательно боится принимать решение и перекладывает ответственность на подчиненного, продолжая держать Полномочия и Деньги при себе. Или он просто не хочет говорить вам «нет» прямо в глаза и надеется, что вы поймете его намек и уйдете, когда подчиненный сделает эту грязную работу за него.

Ни одна из этих возможностей не означает ничего позитивного в том смысле, что потраченные вами время и силы окупятся заключением сделки.

Итак, в сложившейся ситуации, должны ли вы идти далее любым путем, представлять ваш товар подчиненному, в надежде, что он настолько хорошо передаст ваше послание ДМ, как это сделали бы вы? Конечно, надежда умирает последней, однако шансы настолько малы, что вряд ли это будет полезно. Никто не сможет сделать и половину вашей работы по продаже так, как это сделали бы вы, так зачем же тратить время зря? Возможно, лучше стоит использовать это время на поиски лучшего потенциального клиента.

5. «Я слишком занят».

Постарайтесь выяснить, что на самом деле кроется под этим «очень занят». Возможно, ДМ на самом деле имеет в виду, что он временно ограничен во времени. Если это так, отвечайте:

«Я понимаю, что, возможно, застал вас в критический момент. Возможно, будет удобнее, если я перезвоню вам. Возможно, в середине следующей недели, или срок в две недели вас устроит больше?»

Предложение альтернатив для выбора в этом случае просто необходимо; в противном случае ДМ, вероятно, скажет: «Я позвоню вам, как только все уладится». Скорее всего, вы никогда не дождетесь звонка. Никогда не позволяйте контролю над назначением времени следующего звонка ускользать из ваших рук.

С другой стороны, возможно, ДМ постоянно перегружен непрекращающимся потоком работы. Это дает вам возможность блестяще начать с того, что вы предлагаете способ облегчить этот груз:

«Я понимаю, что вы заняты. Большинство успешных в бизнесе лиц крайне перегружены. Фактически, я хотел бы встретиться с вами с конкретной целью — облегчить вашу жизнь. Я могу показать вам, как можно избавиться от рутинных занятий, которые съедают большую часть вашего рабочего времени. Я прошу вас потратить сегодня всего полчаса вашего времени с тем, чтобы сохранить много времени в будущем. Это звучит привлекательно, не так ли?»

6. «Не собираетесь ли вы продать мне что-нибудь?»

Это отпугивающий маневр для слабых продавцов. Не пугайтесь. Нет ничего незаконного или аморального в попытке заключить сделку.

Однако вопрос заставит вас врасплох. Вы не можете отрицать, что пытаетесь заключить сделку, так как на самом деле вы для этого и обращаетесь. Вот один хороший способ ответить на такой вопрос:

«Откровенно говоря, было бы крайне преждевременно предлагать вам сделку прямо сейчас. Что я хотел бы порекомендовать для начала, так это встретиться лично, чтобы обсудить вашу нынешнюю ситуацию, и то, как наши возможности могут принести пользу вашей организации».

или

«Да, я пытаюсь продать вам кое-что. Я пытаюсь продать вам повышение вашей рентабельности».

Обратите внимание на непредсказуемость этих ответов, так как они предлагают не «товар», а результат. Кто может обоснованно отказаться поговорить о путях повышения рентабельности? Или о сокращении стоимостей или общих расходов?

7. «Скажите мне по телефону, что вы предлагаете. Скажите мне, сколько это стоит».

Так как ДМ не может подписать платежное поручение по телефону, вы, следовательно, не можете заключить сделку по телефону. Однако вы можете потерять ее, как только ДМ услышит достаточно, чтобы решить не встречаться с вами.

Просьба заставит вас врасплох. В самом деле, вы не можете просто так отказаться говорить, так как ДМ, в свою очередь, откажется встретиться с вами. Здесь приведены несколько моделей, которые помогут вам уладить эту заминку:

«Мистер Велш, мы занимаемся решением проблем наших клиентов, а не всучиванием им скобяных изделий. До тех пор пока мы не встретимся и не обсудим ваших потребностей, я не буду иметь возможность узнать, что мы можем рекомендовать вам и сколько это будет стоить».

Или

«Мы консультирующая фирма, и большинство наших рекомендаций связаны с использованием оборудования для обработки информации, однако в очень разнообразных контекстах. Мне необходимо встретиться с вами и обсудить ваши потребности, перед тем, как я смогу быть более точным».

Телемаркет как стратегия

Предупреждение никогда не пытаться заключить сделку по телефону — относится к товарам или услугам, которые требуют личной встречи: чтобы быть эффективно проданными.

Однако есть некоторые вещи, которые могут быть успешно проданы по телефону. — и некоторые другие, которые могут быть успешно проданы только по телефону.

В соответствующей ситуации, телефонный маркетинг (или телемаркетинг) может быть очень результативной и выгодной стратегией. Он может быть единственным подходом для вас. Я предостерегаю против попыток продавать по теле-

фону тогда, когда личная встреча необходима.

Если ваш товар или услуга относится к тем вещам, которые можно продать по телефону, тогда это направление: обычно, это обходится гораздо дешевле, чем личные встречи (Телемаркетинг подходит для продажи недорогостоящих товаров или товаров широкого потребления, когда стержень вашего торгового общения состоит в том, что ваш товар не так хорош, как конкурентов.)

Но если ваш товар или сервис требует личной встречи с клиентом, тогда вы можете только потерять ваши шансы по телефону, но не заключить сделку.

8. «Перешлите мне информацию по почте, тогда и поговорим».

Некоторые ДМ предпочитают сначала прочитать, прежде чем встречаться с продавцами; они уверены в том, что это сделает дискуссию при личной встрече более продуктивной. Это разумно, — с их точки зрения.

Однако не забывайте, что вы продаете не товар, а решение проблемы. Этого достаточно, но это невозможно передать с помощью брошюры так четко, как можете сделать вы лично. Брошюры не могут задавать вопросы, которые откроют новые возможности.

Ваши брошюры могут только помочь ДМ увидеть, что собой представляет ваш продукт. Очень немногие брошюры могут помочь им увидеть, что этот продукт может сделать для них так, как это сделали бы вы.

«Я понимаю вашу позицию, мистер Томпсон, и, конечно, я могу переслать вам брошюру. Однако предлагаемые нами услуги направлены на конкретные потребности клиентов, так что я уверен, что личная встреча была бы более эффективна. Это могло бы дать мне возможность проанализировать всю область ваших конкретных потребностей. Когда мы встретимся, я оставлю вам брошюру. Более того, я смогу представить вам несколько дополнительных идей, направленных на ваши конкретные потребности».

Далее добавьте, не делая паузы для его ответа:

«Я могу захватить свои брошюры и встретиться с вами во вторник утром или в среду сразу после ленча. Что более удобно для вас?»

Или

«Просматривая свой календарь, я обнаружил, что я буду в вашем районе в четверг днем. Если бы мы смогли встретиться в течение нескольких минут, я бы принес брошюры вам лично. Это было бы быстрее, чем пересылать по почте, и я смог бы ответить на все интересующие вас вопросы».

Если ДМ продолжает настаивать на «Пришлите сначала брошюры», не хлопайте дверью. Согласитесь выслать ему все, что он хочет, но проясните, что вы последуете вслед за вашей литературой очень скоро:

«Я с удовольствием вышлю вам информацию сегодня. Тогда мы сможем встретиться позднее на этой неделе, после того как у вас будет возможность просмотреть ее».

Это очень важно, дать понять с самого начала, что вы появитесь вслед за высылаемыми вами материалами. Некоторые люди используют «пошлите литературу» как способ избавиться от продавца. Давая понять с самого начала, что вы последуете за своей литературой очень скоро, вы отсортiroвываете тех, кто искренне заинтересовался, от тех, кто просто пытается избавиться от вас. Вы не хотите отворачиваться ни от кого, просто нет смысла тратиться на почтовые расходы, если предполагаемый ДМ не может принять решение.

9. «Мы уже испытали подобный товар и просто не заинтересованы».

Постарайтесь выяснить, что это за «подобный товар» и почему было принято решение не в его пользу.

Как только вы поняли причину их отказа, расцените именно ее как возражение, Трансформируйте ее и сформируйте Положительный Отклик. Продемонстрируйте также, чем ваш продукт в общем отличается от другого продукта или как он обходит те трудности, с которыми ДМ столкнулся ранее.

Когда вы исследуете, возвращаясь к тому времени, когда организация ДМ испытывала что-нибудь (возможно, другой товар), вы можете обнаружить, что ДМ отвечает как-то неопределенно. Возможно, он просто не помнит достаточно четко, что именно тогда было не так. Или, может быть, он использует «уже попробовали это» в качестве способа избавиться от вас.

Если ДМ не может четко ответить, когда вы спрашиваете, почему предыдущий испытательный срок не был удовлетворительным, сделайте следующий шаг: Задайте решающие вопросы, покрывающие наиболее вероятные причины, затем опровергните их.

Вы можете спросить: «Не цена ли (на конкурентный товар) смутила вас?»

ДМ может ответить: «Да, вы правы. Это было просто слишком дорого».

Ответ: «Тогда, вам, очевидно, будет интересно, что наша новая Модель Десять стоит на тридцать процентов дешевле и, обычно, окупает себя в течение первого года, повышая производительность».

Если вы наталкиваетесь на серию последовательных возражений

Исследуйте каждое из этих возражений. Однако если вы продолжаете получать следующие возражения, как только разобрались с предыдущим, что-то не так. Клиент может иметь два или три, или иногда, даже пять возражений или сомнений. Если их оказывается больше, это показывает, что происходит что-то более глубокое.

Вы можете адресоваться к спорному вопросу непосредственно:

«Мы обсудили уже несколько ваших возражений, и мне кажется, я ответил достаточно удовлетворительно на каждое из них. Однако, когда я сталкиваюсь с таким количеством возражений, это обычно сигнализирует о том, что проявляют себя какие-то более глубокие сомнения. Не могли бы вы помочь мне понять, что бы это могло быть?»

Это может подстегнуть ДМ открыться и поднять наболевший спорный вопрос. Однако иногда такой шквал возражений используется для того, чтобы замаскировать что-то, о чем, возможно, ДМ стесняется говорить. Это может быть связано с тем, что, вопреки его предыдущим заявлениям, он все-таки не имеет достаточных Полномочий, Потребности и Денег. Или, возможно, в организации происходит перестановка сил и его положение внезапно оказалось незащищенным, так что он не может ничего купить, даже говорить об этом не хочет.

Выводы

В этой главе мы сфокусировались на ответах на ранние возражения. Это в точности те возражения, которые вы обычно слышите в начале встречи (или когда звоните, чтобы договориться о встрече).

Основная структура разрешения этих возражений такова: Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг. (Несмотря на то что каждый шаг в этой схеме очень важен, не допускайте насилия над процессом: например, если ДМ спешит, вы можете исключить стадию Трансформации, чтобы продвигаться дальше в соответствии с его темпом.)

Конкретные ранние возражения, к которым стоит подготовиться:

1. «Вы только потратите свое время».
2. «Я не заинтересован».
3. «Вы обратились не к тому человеку».
4. «Поговорите об этом с моим подчиненным».
5. «Я слишком занят».
6. «Не пытаетесь ли вы продать мне что-нибудь?»
7. «Скажите мне по телефону, что вы предлагаете. Скажите, сколько это стоит».
8. «Перешлите мне вашу информацию по почте. После этого мы поговорим».
9. «Мы уже испытали товар, подобный вашему, и не испытываем в нем интереса».

Упражнение для применения

Сконцентрируйтесь на нескольких из этих возражений, сделайте ударение на тех, которые наиболее вероятны для вас. Перечитайте модельные сценарии, приведенные выше, «переведите» их на язык, соответствующий вашему товару или предлагаемой вами услуге и вашему стилю разговора.

Отрепетируйте эти ответы, как мысленно, так и проговаривая вслух, с тем чтобы они быстро всплывали в памяти и вы могли произносить их легко и комфортно.

Глава 24

Подход к стержневым возражениям

В главе 22 мы рассмотрели базовую модель реагирования на любые возражения и трудные вопросы: Зондирование, Трансформация, Положительный отклик, Следующий Шаг. Далее, в главе 23 мы сфокусировались на способах ответов на ранние возражения — своего рода слагбаумы, которые ДМ или его Система Отсева могут использовать, чтобы избежать личной встречи с вами.

В этой главе мы обратимся к методам решения более поздних, или стержневых возражений. Эти возражения или колебания сфокусированы на сути проблемы — на фундаментальном вопросе о том, будет ли ДМ совершать покупку.

Вы можете столкнуться с этими стержневыми возражениями на любой стадии торгового процесса, но обычно они проявляются после того, как вы предложили ДМ совершить покупку или сделать некоторые другие покупочные обязательства.

Так как здесь мы рассмотрим конкретные стратегии для обезвреживания возражений, помните, что ваши ответы всегда должны укладываться в общую структуру Четырехшаговых ответов: Исследовать, Перефразировать, Ответить в позитивном направлении, Продвигаться дальше.

Слова, используемые ДМ для выражения стержневого возражения, могут быть различными. Иногда возражение высказывается не столько словами, сколько невербальными сигналами. В последующих пунктах вы обнаружите некоторые из этих индикаторов, однако будьте открыты для других намеков, с которыми можете встретиться в своей работе.

1. Ощущение потребности у клиента может быть не настолько сильным, чтобы мотивировать его подписать платежку.

Индикаторы: Нет явной заинтересованности или только тепловатый энтузиазм, выражаемый фразами вроде: «Ну, я не знаю» или «Может, немного позднее, так как сейчас у нас достаточно много более важных потребностей».

Низкий энтузиазм может также выражаться с помощью невербальных сигналов, таких, как, например, минимальный контакт глазами, мало энергии в голосе, явная скука или отвлечение внимания, откидывание корпуса назад в кресле или общая неуверенность манер.

Другими индикаторами могут быть отсутствие каких бы то ни было вопросов или комментариев, минимальные или равнодушные ответы на задаваемые вами вопросы и общее поведение в стиле «ну и что».

Лекарство: Используйте методику Четырех Шагов для выявления настоящего возражения — Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг. Если проявляется конкретное возражение, реагируйте соответственно.

Если проблема четко не проявляется, вернитесь назад к Клину Торговли и при помощи соответствующей последовательности вопросов постарайтесь развить или усилить у ДМ ощущение потребности в вашем товаре. Делая это, вы можете попытаться развить осведомленность ДМ, более углубляясь в практическое значение тех потребностей, которые вы только что обсуждали. С другой стороны, вы можете поискать добавочные потребности.

2. Клиент сомневается в том, что ваш товар обладает настоящей ценностью.

Индикатор: Фразы вроде «Я не думаю, что мы можем оправдать цену», или «Слишком дорого», или «Откровенно говоря, я не думаю, что нам стоит вкладывать в это деньги».

Лекарство: Вернитесь и прокрутите опять последовательно вопросы Клина (глава 10), чтобы более развить осведомленность ДМ о различных типах выгоды, предлагаемой вашим продуктом или услугой, как это может помочь этой конкретной организации.

3. ДМ распознал свою потребность, но сомневается, что ваш товар может удовлетворить ее.

Индикаторы: Фразы типа: «Довольно привлекательная упаковка, но я не уверен, что оно сможет работать на нас» или «Как я могу быть уверенным, что он будет делать то, что вы обещаете?»

Другие индикаторы включают серию технических вопросов, которые сфокусированы на конкретных деталях вашего предложения. Это является сигналом того, что потенциальный клиент проверяет, имеет ли ваш продукт способности, полностью соответствующие всему, что вы обещали.

Лекарство: Используйте методику Четырех Шагов — Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг, — чтобы найти конкретную область сомнений. Затем предложите убедительный довод, соответствующий этому затруднению.

Какого рода убеждающие доводы применять — зависит как от обстоятельств, так и от тех сомнений, которые высказываются ДМ:

- Одним из доказательных доводов может быть демонстрация вашего продукта в действии, чтобы показать как он работает или как он сможет удовлетворить конкретную потребность.
- Или вы можете продемонстрировать образец вашего продукта.
- Или подходящим доказательным доводом может быть письменное предложение, показывающее, как вы представляете обещанную вами экономию средств.
- Ссылки на идентичные организации, которые успешно использовали ваш товар или услугу в решении похожих проблем, также могут послужить хорошим доказательным доводом.

В части 7 представлены указания по большинству типов убедительных доводов, имеющихся в распоряжении, а так же — как и когда их использовать.

4. Несмотря на то что ДМ распознал наличие важной потребности, он все еще не уверен, что ваш товар является лучшим из существующих средств для ее удовлетворения.

Индикаторы: Фразы вроде: «Насколько я помню, Microsoft всегда была лучшим поставщиком, и я не очень-то хочу изменений» или «Мы наблюдали за Remco Whizzer. Чем ваш товар отличается от них?»

Вдобавок серия технических вопросов может выявить, что клиент сравнивает ваш товар с тем, что он уже успел изучить, — это означает, что он проводит исследование с целью покупки товара, подобного вашему. Значит, потребность вполне понятна ДМ, и в настоящий момент главным вопросом обсуждения становится то, является ли ваш товар единственным, который может лучше всех и выгоднее всех удовлетворить эту потребность.

Лекарство: Постарайтесь мягко выяснить, кто еще из ваших конкурентов занесен в список ДМ и почему. Эта информация даст вам некоторые подсказки о том, какие именно качества товара его интересуют.

Нацеливайте ваши ответы соответственно. Трансформируйте ваше понимание. Ответьте в позитивном направлении, детализируя на конкретных особенностях, в которых ваш продукт лучше, чем наиболее заинтересовавший ДМ конкурирующий товар.

Когда вы формируете Положительный Отклик, не впадайте в другую крайность — не погрязайте в технических деталях, обоснуйте только общий контекст. Представляя ваши доказательства, поддерживайте контекст в общих выражениях, затем предложите вернуться к деталям, которые докажут ваши общие утверждения. Используйте модель:

«GEM 4000 приводит к увеличению выхода продукции на 30 процентов больше, чем Remco Wizzer. Например, независимая лаборатория изучала в сравнении два раздела — GEM 4000 выпускает в среднем 130 единиц за час в течение восьмичасового промежутка времени, в то время как Remco Wizzer, которая обещает в своей рекламе 100 в час, на самом деле выпускает только 80 в час. Кроме того, Wizzer ломался трижды в течение периода испытаний».

5. ДМ нравится ваш товар и он ощущает реальную потребность в нем, но он жалуется на отсутствие свободных денег.

Недостаток денег или неудовлетворительный приход наличных денег могут быть реальными препятствиями. Однако довод «нет денег» часто используется в качестве фантома, чтобы прикрыть более глубокие препятствия или чтобы избавиться от вас. Используйте методику Четырех Шагов (Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг), для того чтобы выявить, в чем тут дело. Полезные вопросы при исследовании этого возражения включают:

- «Изменит ли это ситуацию, если мы договоримся об аренде с тем, чтобы сократить единовременную выплату?»
- «Мы имеем экономичную модель, которую я с удовольствием представлю вашему вниманию. Возможно, завтра в это же время?»

Если больше ничего не остается, вы можете попробовать следующее: «Предположим, — чисто гипотетически, я снижу цену вдвое. Купите ли вы в этом случае?» (Это полезно в качестве способа исследования при подозрении на фантомное возражение. Однако проясните с самого начала, что это всего лишь «предположение». Вы ведь не хотите, чтобы ДМ думал, что вы действительно предлагаете такую большую скидку.)

6. Клиент говорит в ответ: «Мне это нравится, но сейчас — нет».

Существуют ситуации, когда прямо сейчас — действительно не слишком подходящее время для покупки. Однако намного чаще ответ «не сейчас» является фантомным возражением, которое вы должны разрешить для того, чтобы разобраться, что же на самом деле кроется под нежеланием ДМ совершить покупку.

Проверяя эту версию, используйте примерно следующие вопросы:

«Мы исследовали факты и обнаружили, что это нововведение может сэкономить вашей компании более 2 000 долларов в месяц. С такой возможностью экономии, как вы можете колебаться, если каждый последующий месяц будет означать потерю этих 2 000 долларов?»

Настоящей причиной отказа от принятия решения в пользу покупки может быть низкий приток наличности или тот факт, что вы прибыли в неудачный период годового покупательного периода. Если причина в этом, — оставьте двери открытыми, договорившись о дате повторной встречи.

7. «Финальное» возражение.

Иногда вы замечаете, что, расправившись с одним вопросом или возражением, встречаете тут же новое. Несколько возражений еще можно ожидать, но непрекращающийся поток обычно означает, что ДМ старается ускользнуть от принятия решения. Здесь приведен способ, как превратить одно из этих возражений в последнее возражение ДМ.

Фактически, вы используете модифицированную форму методики Четырех Шагов для ответа на возражения: Зондируете, чтобы найти корень проблемы, и Трансформируете эту проблему, используя собственные слова «так, чтобы вы могли лучше понять ее».

Как только вы перефразировали возражение, сделайте указание, что вы соглашаетесь с ДМ относительно важности этого возражения. Вы можете даже усилить важность вопроса, сказав что-то вроде «Я понимаю, насколько важно это затруднение. Я согласен, что оборудование не будет слишком ценным для вас до тех пор, пока оно не сможет _____ (что-либо, соответствующее вашему продукту)».

Продолжайте далее, говоря: «Фактически, это единственная вещь, которая стоит между нами, не так ли? Если мое оборудование сможет сделать (что-либо, относящееся к возражению), тогда вы, вероятно, купите его? Я прав?» Обычно ДМ должен согласиться.

Затем развивайте идею дальше, прося ДМ объяснить причину его сомнений. «Просто для того, чтобы прояснить мое понимание, почему именно это свойство так важно для вас?»

Вашей задачей сейчас является выяснить, на самом ли деле это возражение основное, базовое. Вы, вероятно, получите один из трех перечисленных типов ответов:

- Он может объяснить, почему именно этот спорный вопрос является очень важным для него. В этом случае он становится связанным ситуацией. Ответьте на возражение, используя методику Четырех Шагов, и закончите предложением оформить сделку. Это совершенно естественный для вас шаг с тех пор, как ДМ допустил, что он совершит покупку, если вы покажете, что ваш продукт может справиться с трудностями.
- Или, пока он будет объяснять важность этого затруднения, он коснется реального затруднения. Он, возможно, не осознавал этого до нынешнего момента, так что слушайте внимательно как то, что он говорит, так и то, что он подразумевает, — чтобы выявить его скрытое возражение. Затем используйте методику Четырех Шагов, чтобы ответить на это возражение.
- Или, в процессе объяснения, почему это так важно для него, он поймет, что его колебания звучат глупо, когда выражаются словами, и прекратит обсуждение. Двигайтесь дальше, поднимая вопрос о контракте или другой форме действия в сторону покупки.

Поддержка самого себя и своего продукта в памяти ДМ

Если вам приходится ждать, ищите способы напоминания ДМ спустя последующие недели или месяцы, что вы все еще существуете и хотите заключить сделку. Например, в ходе вашей деятельности вы можете натолкнуться на газетную вырезку в издании, не выходящем в городе ДМ, то есть которую ДМ мог не видеть и которая соответствует его работе или отрасли. Пошлите ее вместе с вашей визитной карточкой и короткой пометкой: «Вам для информации» или «Подумал, что вы можете счесть это интересным».

Кроме того, обязательно высылайте ДМ копии ваших новых брошюр или каталогов, как только они вышли из печати, сопровождая их короткими персональными пометка-

ми. Пометка не должна быть длинной, просто что-то вроде: «Это наша новая брошюра. Как вы можете заметить, мы разработали несколько новых особенностей с тех пор, как мы с вами беседовали в октябре. Я припоминаю, что вы говорили, что планируете это на ваш следующий финансовый год, который начнется в июне. Я свяжусь с вами в это время».

Выводы

Основной структурой разрешения возражений и вопросов является Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик и Следующий Шаг. Помните об этом как о базовой модели. Используя этот каркас, вместе со специфическими ответами, рассмотренными в этой главе, будьте готовы встретить общие стержневые возражения, такие, как:

1. Осведомленность ДМ о потребности в вашем продукте не достаточна, чтобы мотивировать его подписать контракт.
2. Клиент не уверен, что ценность товара соответствует его стоимости.
3. Несмотря на то что клиент осознал наличие этой потребности, он не убежден, что то, что вы предлагаете, может полностью удовлетворить ее.
4. ДМ понимает, что потребность существует, но он не уверен, что предлагаемое вами решение является лучшим.
5. ДМ может выглядеть расположенным к тому, что вы предлагаете, но он жалуется, что не имеет в своем распоряжении денег.
6. В конце концов клиент говорит: «Мне это нравится, но я не хочу покупать сейчас».

Упражнение для применения

Первое задание: Опять же, сфокусируйтесь на двух или трех наиболее вероятных для вас возражениях. Адаптируйте те модели ответов, которые приведены выше в соответствии с вашим товаром и личным стилем. Отрепетируйте ответы так, чтобы вы могли произносить их комфортно и убедительно.

Второе задание: В процессе торговли, возьмите себе в привычку кратко описывать ключевые индикаторы — как вербальные, так и невербальные — для этих и других возражений. Так же, если вы натолкнетесь на новые возражения, запишите и их, затем разработайте вашу собственную модель ответов.

Глава 25

Как вести себя с другими проблемами ДМ

Несмотря на то что «другие проблемы», которые мы рассмотрим в этой главе, не являются возражениями в обычном понимании этого слова, все та же методика Четырех Шагов (Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг) помогает разобраться в корне проблемы.

1. Вы слышите непрекращающийся поток возражений.

Это выглядит таким образом, что, как только вы разрушаете одно возражение, ДМ сразу выдвигает следующее, затем следующее. Поток похожих маловажных возражений, бросаемых одно за другим, обычно сигнализирует о наличии более глубокой проблемы, с которой вы еще не разобрались.

Для того чтобы продвинуться вперед, необходимо пробить эту стену возражений пункт за пунктом и провести Зондирование для определения действительной причины. (Часто ДМ сам не осознает, в чем состоит эта крайняя проблема, однако у него есть смутное ощущение беспокойства в отношении ситуации.)

Иногда клиент обрушивает на вас этот поток возражений потому, что стесняется признаться, что не имеет столько Полномочий для покупки, на сколько он претендовал вначале, или что правила игры внутри организации изменились со времени вашего первого разговора таким образом, что его полномочия сократились.

Или, может быть, имея все необходимые Полномочия, Потребности и Деньги, он беспокоится об экономическом климате в организации в ближайшие несколько месяцев.

Как вам быть с этим потоком возражений? Как всегда — Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг.

Однако в этом случае вам придется быть более гибким и творчески подходить к вашему исследованию. Например, вы можете начать с лобового противопоставления колебаниям, надеясь разблокировать стержневое затруднение ДМ:

«Вы демонстрируете такое разнообразие спорных вопросов, что я чувствую: есть гораздо более глубокое затруднение, которое вас беспокоит».

Если это не срабатывает, изобразите комбинацию из интуиции и опыта и скажите что-то вроде: «Я чувствую, что за вашими колебаниями кроется тревога о том, каким образом ведутся ваши дела. Может ли это быть стержнем проблемы?»

Если клиент соглашается, в том смысле что действительно ваше предположение отражает коренную причину, постарайтесь ответить на это в позитивном направлении. Не переходите на оскорбительный тон.

Итак, если проблема состоит в экономическом факторе, вы можете показать, как экономия от установки вашего товара может более чем окупить его стоимость. Таким образом, покупка будет иметь смысл, ссылаясь на существующее экономическое направление.

2. Столкнувшись с серией фантомных возражений, вы понимаете, что этот человек не располагает достаточными Полномочиями, Потребностью и Деньгами.

Индикаторы: Вы проводите презентацию и чувствуете интерес со стороны ДМ. Однако затем вы наталкиваетесь на поток возражений — одно идет вслед за другим.

Просмотрите перечисленные ниже возражения. Возможно, человек в конце концов скажет: «Я не могу принять решение» или «Я не могу самостоятельно принять решение». Иногда ДМ может внезапно обнаружить, что он не имеет достаточных полномочий, как он предполагал ранее. Возможно, ваше предложение застанет его врасплох, превысив его покупочный лимит. Или, возможно, он был ущемлен в полномочиях изменившейся подводной политикой внутри организации и понимает, что будет более разумнее обратиться на более высокий уровень для принятия решения о закупке.

Лекарство: Если вы в ходе переговоров обнаружили, что собеседник на самом деле не имеет достаточных Полномочий, Потребности или Денег, есть два возможных выхода:

1. Вы можете ретироваться со встречи на этом уровне и заново установить контакт в этой же организации на более высоком уровне.

Но не спешите перепрыгивать через вашего нынешнего собеседника, — вы можете задеть его и потерять союзника. Он может не быть ДМ, однако он может быть важным человеком, влияющим на окончательное решение, — ДИ. Или, вернувшись сюда же через несколько месяцев, вы обнаружите, что человек, которого вы обошли, сидит в кресле ДМ.

2. Если вы попытаетесь продвинуться на более высокий уровень, захватив с собой этого человека, это обычно срабатывает намного лучше. Это дает вам возможность обратиться прямо к ДМ и в то же время позволяет вашему нынешнему собеседнику быть замеченным старшим менеджером таким способом, какого он, возможно, никогда не получил бы самостоятельно.

Чтобы уладить эту заминку, вы можете сказать:

«Я согласен с вами, и я бы с удовольствием встретился с мистером Джексонем. Я бы хотел, чтобы вы пошли со мной на эту встречу. Должен ли я договориться о встрече с мистером Джексонем или вы предпочитаете сделать это сами?»

Если ваш нынешний собеседник соглашается договориться о встрече со старшим менеджером, договоритесь о времени, когда вы сможете снова связаться с ним и подтвердить дату. Осведомленность о том, что вы снова свяжетесь, снижает вероятность откладывания со дня на день. Как бы там ни было, если вы пару раз постараетесь обратиться к этому же собеседнику и каждый раз будете обнаруживать, что он все еще не договорился о встрече, сделайте следующий шаг и предложите самостоятельно договориться о встрече.

3. По некоторым причинам вы и ДМ действуете друг другу на нервы.

Вы можете нейтрализовать враждебность, просто сообщив, что вы обескуражены этим обстоятельством:

«Мистер Роберте, я чувствую, что по некоторым причинам мы с вами идем не в ногу. Я не знаю, почему так случилось, но я бы хотел исправить это».

Возможно, это связано с тем, что ДМ не собирается с вами вообще ничего делать. Возможно, вы пришли сразу после того, как ДМ провел неприятное время со своим инспектором.

Если вы не можете спасти ситуацию достаточно быстро, может быть, будет лучше, если вы «обрубите концы» и отправитесь подальше, может быть в другую, более перспективную организацию или к кому-нибудь еще в этой же организации.

Иногда все, что надо сделать, — это вернуться и попробовать начать сначала в другой раз.

Не перепоручайте вашу торговлю		
Если ваша продажа пр<	ia уро-	будет не в с<остоянии отразить все возраже-
вень выше внутри организации, будьте уве-	нения и вопрос	
рены. что вы продвигаетесь вместе с ней	С другой стороны, менеджер с более низ-	
Можете сразу считать ваше послание по-	кого уровня не склонен быть очень агрессив-	
терянным, если вы I	ным от начала до конца или напористым в	
попробовать совершить ;	плане принятия положительного решения. В	
прода-	конце концов, что впол<енно, для	
жу. Не имеет значения, насколько вдохнов-	него главно*• делать свою работу, а не зак-	
лен этот другой человек — реальность тако-	лючать оде<	
ва, что он не знает ваш продукт и его воз-		
можности так же хорошо, как вы Он просто		

4. Может выясниться, что ДМ не в духе, враждует с вашей организацией или настороженно относится к риску иметь дело с небольшими предпринимателями.

Если существуют сомнения, нет смысла прятать голову в песок. Постарайтесь найти истинную причину сомнений вашего клиента. Вынесите их наружу таким образом, чтобы вы могли справиться с ними. Используйте методику Четырех Шагов: Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг.

5. Вы понимаете, что человек психологически не способен принять решение.

Нет легкого решения для этой ситуации. Когда это возможно, вы можете постараться направить решение на более высокий уровень в организации, помогая нерешительному лицу найти кого-нибудь, на кого он может свалить ответственность, — возможно, это его босс, или комиссия, или производственный отдел.

Позвольте ДМ перепоручить решение кому-нибудь из своих подчиненных, например тому, кто является достаточно сильным, чтобы заполнить вакуум воли.

6. Вы обнаруживаете, что на самом деле организация не нуждается в том, что вы предлагаете.

Если вы уверены в этом, смириться как можно раньше. Это сэкономит бесценное время, как ваше, так и ДМ.

Даже более того, это защитит ваш профессионализм. Поведение, выстраивающее доброжелательность и доверие между вами и клиентом, может пригодиться вам позднее, когда либо ваш товар, либо их потребности изменятся.

В любом случае, оставляйте дверь открытой для последующего возвращения. Оставьте им для информации вашу литературу. Предложите занести их в список ваших адресатов для высылки новостей о вашем товаре, специальных предложений и т. д.

И, как обычно, попросите их посоветовать вам другие организации или людей, которые, по мнению ДМ, могут заинтересоваться вашим товаром.

Часть седьмая

Представляем наши доказательства

В этой части мы сконцентрируемся на использовании «источников доказательств». Что такое источники доказательств? В основном, это все, что помогает вам в доказательстве любой части дела, которое вы делаете для ДМ.

Что именно вам придется доказывать, будет зависеть от того, что выявилось в ходе вашего общения с ДМ и остальными. Напомним отправные точки, полученные нами ранее: организации и ДМ внутри организаций покупают только тогда, когда утвердительно отвечают на четыре вопроса:

1. Мы смотрим в глаза реальным потребностям? (У нас есть в этом необходимость? Нам это нужно?)
2. Это достаточно важно, чтобы оправдать трату наших денег?
3. Действительно ли предлагаемый товар удовлетворит наши потребности?
4. Будет ли это лучшим или экономным решением наших проблем или есть другие подходы?

ДМ может быть готов немедленно сделать знак, не требуя дальнейших доказательств. Или напротив, ДМ конкретно может указать на то, что требует доказательства. Но если ДМ не может этого сделать, тогда эти четыре вопроса повторяются, предлагаются соответствующие области, которые могут требовать более подробного доказательства. Таким образом, может возникнуть необходимость доказать, что:

1. Потребность существует реально.
2. Удовлетворение этой потребности стоит вкладываемых средств.
3. Ваше предложение действительно удовлетворит потребности ДМ.
4. Предложение удовлетворяет потребности ДМ лучше или более выгодно, чем любой другой подход, который можно создать как внутри организации, так и получить у ваших конкурентов.

Но имеется еще одна вещь, которую следует доказать, прежде чем сделка будет совершена:

5. Что вы и ваша организация надежны, опытни, профессиональны, что можно вам доверять, что вы останетесь в бизнесе достаточно долго для того, чтобы по крайней мере выполнить свои обязательства по настоящему договору.

Чтобы выяснить, какая из этих (или других) позиций не прояснена до конца, вам необходимо в разговоре с ДМ задавать соответствующие вопросы, внимательно выслушивая ответы и обращая внимание не только на смысл того, что он говорит, но и на то, как он это делает. Это позволит вам предугадать вопросы, которые еще не обсуждались, *но тем* не менее требуют обсуждения. После того как вы определитесь с кругом спорных вопросов, вам необходимо выбрать соответствующий источник доказательства. Среди наиболее общих источников, которые могут оказаться для вас полезными, можно указать следующие:

1. Примеры вашей работы или образцы продукции, произведенной с применением вашего товара или услуги.
2. Демонстрация вашей продукции или работы вашей фирмы в действии.

3. Конкретные примеры ваших успешных проектов, отзывы удовлетворенных покупателей, могущие служить реальными образчиками возможностей вас и вашей продукции.
4. Письменные предложения, содержащие данные по стоимости услуг и гарантиям возврата денег, срокам, гарантам и т. п.

В главах этой части мы будем рассматривать то, когда и как применять такие ваши источники доказательств, как презентации, демонстрации и предложения. Применяйте те же подходы, которые мы использовали в других видах источников доказательств.

Первый решающий шаг перед развитием доказательства: достижение «джентльменского соглашения»

Прежде чем вы вложите время и труд в развитие любого источника доказательств, убедитесь, что вы получили согласие от ДМ по трем ключевым позициям:

1. Что ключевые лица, и в частности ДМ, будут присутствовать на вашей презентации своих доказательств. Это означает, что они будут вовлечены в процесс предъявления вами ваших аргументов и получают от вас объективную информацию о вашем предложении.
2. Несомненно, что любые доказательства (от кого бы они ни исходили) должны быть правильно нацелены. Нет никакого смысла доказывать А, если ДМ интересуется способностью вашего продукта производить действие Б.
3. Если вы обладаете «джентльменским соглашением», в котором оговариваются спорные вопросы, то их разрешение может автоматически привести к покупке товара.

Конечно, если вы предлагаете ДМ такие условия в самом начале, есть риск, что он просто не пойдет на это. Такое соглашение — слишком большой аванс с точки зрения многих ДМ.

С другой стороны, развитие источников доказательства (таких, как письменные предложения) требует от вас вложения своего времени и сил. Кроме того, время, которое вы тратите на такую работу, можно считать в известной мере потерянными — ведь вы не можете работать с другими клиентами. ДМ не может разумно обосновать затраты вашего времени в том случае, если он реально не заинтересован в вашем товаре.

Чтобы такие затраты вашего времени были обоснованы, ДМ должен выполнить по меньшей мере три условия:

1. Быть лично вовлеченным — и физически присутствовать, а не только перепоручать присутствие подчиненным — при представлении вами ваших доказательств, независимо от того, что они собой представляют. Это может быть демонстрация, презентация, коммерческое предложение либо что-то еще.
2. Заранее однозначно определить круг вопросов, по которым необходимо прояснить суть предлагаемого вами товара или услуги.
3. Приобрести то, что вы предлагаете, если он получит удовлетворительные ответы на свои вопросы.

Если ДМ не поддерживает вашу идею о «джентльменском соглашении»?

Что, если ДМ не устроит такая постановка вопроса? Тогда лучше быть реалистом с самого начала: если ДМ не пожелает взять на себя обязательств по приобретению, спро-

сите себя, а имеет ли смысл вообще предлагать ему какие-либо доказательства? Такая постановка вопроса вполне оправдана, по крайней мере до тех пор, пока вы не имеете представления о тех «подводных камнях», которые могут препятствовать в совершении нужного ему приобретения.

Настаивание на «джентльменском соглашении» — это искусный и эффективный путь обеспечения серьезного к себе и своим усилиям отношения со стороны ДМ. Кроме того, это позволяет проверить, действительно ли ДМ настолько богат, авторитетен и заинтересован, как он это утверждает.

Если ДМ отказывается от заключения такого соглашения, попробуйте определить, почему. Если повлиять на причину отказа в ваших силах — действуйте.

Однако если все, что вы слышите от ДМ, — это продолжительные и туманные выражения, то самый лучший путь — отбросить этот вариант и двигаться дальше. После достижения этой точки все дальнейшие усилия уйдут в никуда, а ваши действия потеряют смысл. Поберегите их лучше для других клиентов.

Некоторые торговцы считают, что не надо вообще ничего говорить клиенту, пока он сам не попросит продать ему что-либо. Мне кажется, что это порочный путь. Во-первых, такое прохладное отношение с вашей стороны к собственному товару производит впечатление о его низком качестве. Если товар хорошо идет, то на него всегда обращают внимание, и торговцы — в первую очередь.

Во-вторых, отсутствие «джентльменского соглашения» с ДМ перекладывает весь риск на ваши плечи. Вы тратите свое время и прикладываете усилия, в то время как ДМ не обязан даже присутствовать на представлении вами своих доказательств. Люди (и особенно бизнесмены) мыслят в денежных категориях. Если все издержки на вашей стороне, а ДМ не тратит ни цента своих денег и ни минуты своего времени, то для него все ваши усилия не будут иметь никакого смысла. В то же время, если он будет нести часть расходов по работе над сделкой, то положительный результат будет для него предпочтительным.

Ваша презентация как источник доказательств

Совершенно бесполезно просто посылать по почте ваши источники доказательств, или отправлять их в офис ДМ, и при этом считать, что они волшебным образом производят свое действие. Если вы поступаете именно так, то это значит, что рано или поздно вы просто окажетесь на дне — и никакой удачный случай не будет в силах вам помочь.

Персонально представляя свои источники доказательств, вы гарантируете то, что ДМ будет заниматься ими в уместное для этого время, а не отложит на потом. В большинстве случаев личная вовлеченность позволит вам получить очень быстрый ответ или по крайней мере вы всегда будете знать, в какую сторону идут ваши дела. Вас невозможно засунуть под гору корреспонденции, как ваше письмо, например, поэтому на вас будут вынуждены прореагировать. Это является определенным фактором принуждения, и в какую сторону вы его используете — зависит от вашего желания.

Кроме того, личная вовлеченность позволяет моментально реагировать на любые изменения в отношении к вам со стороны ДМ, разрешать возникающие вопросы, а при соответствующих предпосылках — и организовать удобную для продажи ситуацию.

Одно из отличий презентации от других рекламных акций заключается именно в том, что вы оказываетесь вовлечены в процесс формирования мнения покупателя о вашем товаре. Это позволяет вам активно влиять на покупателя, до минимума сводя воздействие ложной и искаженной информации о вашем товаре. Презентация — это нечто большее, чем просто прогулка с ДМ и вручение ему ваших предложений. Ваша презентация — это лучший шанс организовать продажу. Она позволяет вам гарантированно донести до ключевых лиц ваши предложения без искажений и недопонимания и гарантированно получить от них ответ.

Далее приведены несколько советов, способных превратить вашу презентацию именно в такой мощный инструмент по организации продаж.

1. Закладывайте базу предварительно, вместе с ключевыми ДИ.

ДИ — это люди, которые не обладают достаточной степенью ответственности, чтобы принимать решения, но имеют достаточно высокий авторитет, чтобы быть в состоянии повлиять на решение ДМ. Иногда такое влияние — это не столько вопрос авторитета, сколько вопрос активности.

Как правило, именно ДИ заинтересованы в определенных изменениях, поскольку именно они выполняют ключевую работу. В основном это начальники отделов, которые пользуются или хотят воспользоваться вашим продуктом, финансовые советники ДМ, наиболее опытные специалисты и консультанты, секретари и т. д. — то есть люди, обладающие определенным положением в организации.

Обычно ДИ находятся ниже на иерархической лестнице, чем ДМ, однако бывает и наоборот. Вполне возможна ситуация, когда начальник ДМ выступает в роли ДИ.

Поэтому, как только на вашем деловом горизонте маячит возможность заключить сделку, немедленно связывайтесь с ДИ, особенно с теми, кто будет работать с вашей продукцией или пользоваться вашими услугами, и обсуждайте с ними свои идеи. Это

важно по двум причинам — во-первых, вы проявляете свое расположение к ним (и зарабатываете их расположение к вам), а во-вторых, устанавливаете нужные вам связи и получаете дополнительную информацию как о ДМ, так и о впечатлении, производимом вашим товаром. Если их что-то беспокоит, то лучше всего заранее обсудить с ними все спорные вопросы — это позволит вам подготовить ваше предложение настолько, что ДМ потребуется приложить минимум усилий для принятия решения о покупке.

Дальнейшее улучшение может быть достигнуто путем включения ДИ в состав «компании», то есть людей, принимающих участие в адаптации вашего продукта к конкретному приложению. Таким образом вы не только уберете все подводные камни со своей дороги, но и приобретете союзников, которые могут вам помочь в решающий момент.

Несмотря на такую тщательную подготовку, вам следует помнить, что решение о том, покупать ваш товар или нет, и даже о том, проводить ли консультации с ДИ, зависит от ДМ. Вы можете намекнуть на желательность их присутствия, но не перестарайтесь. Если ДМ хочет принять решение без ДИ, то ваше требование консультироваться с ним только оттолкнет его от вас.

2. Добейтесь того, чтобы ДМ сам предложил вам провести презентацию.

Ранее, в результате предварительных переговоров с ДМ, вы получили его согласие на выделение времени для проведения презентации вашего товара и ваших предложений. (См. в предисловии к этой части.)

Теперь, когда ваши предложения готовы (или почти готовы), обратитесь к ДМ за конкретным временем и датой для проведения этой презентации. Попытайтесь выпросить у него как можно больше времени — это в ваших интересах, но при этом ориентируйтесь на промежуток времени от двадцати до сорока пяти минут, в зависимости от стоимости вашего товара и степени нужности его для ДМ. Это самые характерные длительности для презентаций. В случае, если времени достаточно для подробного обсуждения, приготовьтесь к тому, чтобы ответить на все возможные вопросы.

Когда вы будете договариваться о встрече, с самого начала дайте понять, что это время должно быть свободно от всего, не относящегося к теме вашего предложения, — телефонных звонков, рабочих совещаний и т. д. Например, ваш звонок может звучать так:

«Мне требуется порядка тридцати минут. Было бы весьма желательно, чтобы в это время нас не беспокоили телефонными звонками. Как вы думаете, когда вы сможете найти такое время?»

Будьте готовы к ответу типа: «Совершенно необязательно устраивать встречу. Просто вышлите мне материалы по почте, я просмотрю их и верну вам очень быстро».

Не верьте. Вы уже затратили время и усилия на подготовку предложения. Эти усилия могут окупиться только при личной встрече. Не позволяйте себя сбивать таким вот образом. Даже если ДМ действительно хочет прочитать ваши материалы, он никогда этого не сделает — помешают более неотложные дела.

Однако попытки прямо противодействовать такому ответу, типа заявлений «ну вы же обещали...» — совершенно неэффективная тактика. Единственное, что вам может помочь, — это небольшая тактичная хитрость. Вы можете утверждать, что некоторые аспекты вашего предложения требуют обязательного прояснения со стороны специалистов, работающих с ДМ, что у вас в запасе есть набор альтернатив, которые зависят от общих моментов достигнутых договоренностей. Иными словами, вам надо дать понять ДМ, что ваше предложение настолько серьезно, что его нельзя выразить на бумаге, и настолько необходимо, что стоит потратить время хотя бы для того, чтобы его заслу-

шать. Однако обязательно следуйте одному правилу: обещайте только то, что действительно сможете сделать!

Прежде чем идти на встречу, обязательно поинтересуйтесь у ДМ, кто на ней будет присутствовать.

Обязательно должен присутствовать ДМ — как лицо (или группа лиц), обладающее Полномочиями, Потребностью и Деньгами. Никогда не начинайте презентацию, пока ДМ (или часть группы ДМ) отсутствует, даже если вам для этого потребуется ждать месяц или больше.

Несмотря на то что выбор присутствующих на презентации остается за ДМ, вам может показаться необходимым присутствие некоторых ДИ. Это могут быть люди, уже принесшие вам определенную пользу, либо те, кто заинтересован в принятии вашего предложения. Упомяните их имена, сопроводив это комментарием типа «этот человек предложил несколько потрясающе эффективных идей».

3. В процессе подготовки сосредоточьтесь на основных коммерческих предложениях.

В процессе подготовки презентации выделите несколько решающих позиций из тех, которые вы хотите предложить ДМ. Они станут «горячими кнопками» вашего предложения, которые будут привлекать внимание покупателя и надолго ему запоминаться. Сконцентрируйтесь на них. Гораздо лучше представить несколько ясных и продуманных выражений, легких для восприятия и понимания, чем огромное количество туманных фраз.

Подготовьтесь к разговору таким образом, чтобы говорить с точки зрения именно этих основных пунктов. Ваша цель — добиться полного контроля над своим материалом в процессе презентации. Если вы теряете контроль за своими материалами, если вы не помните своих основных позиций, то как вы рассчитываете на то, чтобы ДМ и ДИ это помнили?

4. Ваше собственное время.

Вы приложили собственное время и усилия для изучения проблем, стоящих перед организацией ДМ. Вы заключили «джентльменское соглашение» с ДМ о предоставлении вам времени и возможности ознакомить ключевых лиц организации с вашими выводами и предложениями. Возможность такой встречи — своеобразная плата за ваш труд.

Это время целиком принадлежит вам. Поэтому действуйте как хозяин ситуации, а не как ученик на экзамене. Не ДМ делает вам одолжение, выслушивая вас, а вы предоставляете ему возможность ознакомиться с результатами вашей работы.

Первый шаг на пути «присвоения» этого времени — это сразу по прибытии к ДМ напомнить, что по договоренности это время целиком в вашем распоряжении. Следующий шаг — это контроль за всеми информационными материалами, которые вы применяете. Отдавайте копии своих документов — диаграммы, предложения, таблицы и т. д. — присутствующим только после того, как уже обговорили с ними все детали и спорные вопросы. Это позволит вам управлять их вниманием и более рационально использовать отведенное вам время. Если вы раздадите их слишком рано, внимание присутствующих будет расплывлено между тем, что вы говорите, и теми материалами, которые вы раздали. В результате они будут слушать вас невнимательно.

Управлять вниманием аудитории для вас — первейшая необходимость. Если вы этого добьетесь, то сможете сфокусировать ДМ и всех присутствующих на ключевых моментах именно так, как это нужно. С другой стороны, те материалы, которые вы принесли и еще не раздали, лучше держать вне области обозрения своих оппонентов. Сам

факт того, что им что-то принесли, будет отвлекать их внимание. Они попытаются сразу завладеть печатной информацией. Кроме того, ДМ сможет тут же усомниться в необходимости вашей презентации — ведь он будет знать о том, что у вас есть печатные материалы. С его точки зрения, намного лучше было бы просто передать их ему для ознакомления. Если же прямо на презентации люди будут заниматься чтением ваших материалов, это ему не понравится. В самом деле, какой смысл собирать людей и выделять время для того, чтобы прочитать несколько листов? Имеет ли смысл устраивать в рабочее время избу-читальню для управляющего звена организации?

При оформлении материалов используйте различные визуальные эффекты. С их помощью вы сможете сфокусировать внимание именно на тех материалах, которые содержат основные моменты вашего предложения. Если вам придется выступать перед большой аудиторией, лучше в процессе дискуссии применить диапроектор и слайды. Если вы будете работать с небольшой группой людей — в три-четыре человека, — то идеальными будут цветные листовки формата А4.

Для того чтобы решить, как именно оформить материалы, за несколько дней до встречи свяжитесь с секретарем и узнайте у него размеры помещения и число приглашенных.

Если вам необходимо использовать иллюстрации в процессе обсуждения, будьте осторожны. Не объединяйте их с текстом, поскольку вместо того, чтобы слушать вас, ваши оппоненты будут просто читать ваши материалы.

5. Уложите в отведенное вам время.

Если ДМ выделил вам столько времени, сколько вы запросили, и все это время было в вашем распоряжении, то в ваших интересах в него уложиться. Если вы этого не сделаете, то здорово потеряете в своем реюме.

Почему мы обращаем внимание на непрерывность этого блока времени? Потому, что если в течение этого промежутка времени ДМ отвлекался на телефонные звонки, то вы вполне можете рассчитывать на компенсацию этого потерянного для вас времени.

Если сам ДМ не может додуматься до этой простой мысли, то вы вполне можете ему намекнуть на нее примерно так: «Я рассчитывал на получасовую длительность нашей встречи, однако на звонки мы потратили порядка десяти минут. Поэтому некоторые важные вопросы, требующие обсуждения, остались не освещены. Не кажется ли вам, что имеет смысл задержаться на эти десять минут, чтобы закончить обсуждение?»

6. Заканчивайте, предлагая купить.

Предложение о заключении сделки в конце вашей презентации — это один из самых естественных способов окончания. Если такого предложения не последует, презентация будет выглядеть незавершенной. С точки зрения ДМ и остальных присутствующих, вы не ответите на ряд интересующих их вопросов: «Куда мы будем двигаться дальше?», «Что нам делать с этой информацией?», «Что бы вы хотели, чтобы мы сделали?»

В большинстве случаев наилучший способ сделать такое предложение — это в конце презентации представить план действий по приобретению вашей продукции. Ранее, в главе 18, мы уже приводили пример такого плана.

Если вы примете решение действовать именно таким образом, то в конце презентации продемонстрируйте детальный план действий по приобретению вашего товара с указанием ваших действий, действий покупателя, сроков, ответственных лиц и т. д. Для обозначения сроков лучше пользоваться реальными датами (типа 12 июня), а не относительными (типа «десять дней после заключения сделки»).

Будьте готовы к тому, что в процессе согласования реальные даты изменятся и что возможны изменения в действиях сторон. Дискуссия о датах и действиях сторон — один из признаков заинтересованности ДМ и присутствующих в заключении сделки. Это указывает на то, что в общих чертах они уже «купили» ваше предложение и остается только согласовать детали договора.

Итоги

Если вы хотите потратить время и силы на разработку своего предложения, то получите от ДМ обещание присутствовать на вашей презентации. Презентация — это ваш шанс за относительно небольшой промежуток времени определить возможность сделки, установить ключевые позиции, обсудить спорные вопросы и разрешить сомнения.

1. Сохраняйте контакты с ключевыми ДИ и вообще со всеми, кто может оказать вам помощь. Они окажутся неоценимыми союзниками в момент, когда будет приниматься решение о приобретении вашего товара. Держа их в курсе процесса переговоров, вы тем самым не дадите им возможности забыть о необходимости им вашего товара.
2. Добейтесь назначения специального времени для проведения вашей презентации. Приготовьтесь к тому, что ДМ попросит вас отказаться от презентации и прислать ваши материалы ему по почте. Ни в коем случае не соглашайтесь. Имейте наготове ответ, вроде: «Вам самим будет довольно тяжело совершить необходимый выбор без моей консультации. Кроме того, в процессе совместного обсуждения могут возникнуть новые идеи или, возможно, будут подняты проблемы, которые до сих пор не обсуждались».
3. Сосредоточьтесь на вашем ключевом коммерческом предложении. Донести эту информацию до ДМ — действительно важная цель, чтобы имело смысл на ней сосредоточиться. Если возникнут дополнительные вопросы, вам их обязательно зададут.
4. Обязательно оговорите эксклюзивность предоставляемого вам блока времени. Для начала попросите ДМ, чтобы он позаботился об отсутствии телефонных звонков и встреч в это время. Сохраняйте контроль над вашими печатными материалами.
5. Сделайте все, чтобы уложиться в отведенный вам отрезок времени. Однако если ДМ прерывает его телефонными звонками или другими делами, не постесняйтесь потребовать от него дополнительного времени в качестве возмещения потерянного.
6. Заканчивайте, предлагая купить. Ваша цель — не просто рассказать о своих идеях, а заключить сделку. Пока вы не предложите этого, ничего не случится.

Глава 27

Используем демонстрации в качестве источника доказательств

Запомните, что вы применяете ваши источники доказательств, такие как демонстрации, предложения и формальные презентации, только с одной целью: показать, что ваш товар позволяет удовлетворить жизненно важные потребности клиента.

Ваш товар может иметь очень широкий спектр функциональных возможностей, но лишь небольшая часть из них имеет значение для клиента. Обычно эти возможности отвечают тем нуждам, которые выяснились в процессе прошлых контактов с ДМ.

Так, если ДМ согласится, что удовлетворение каких-то потребностей является для него жизненно необходимым, вы должны продемонстрировать способность вашего товара удовлетворить эти потребности, как с точки зрения эффективности, так и с точки зрения стоимости. (Это должно быть частью джентльменского соглашения, о котором мы говорили во вступлении к этой части.)

Напоминаю: демонстрация должна *демонстрировать*, а не являться разновидностью шоу. Не давайте свободы своему языку. Пусть ваш товар и его возможности говорят за вас.

Шесть ключевых стадий демонстрации или формальной презентации

Давайте представим, что мы закончили все предварительные стадии переговоров, и сегодня наконец настал день нашей демонстрации.

Демонстрации и формальные презентации во многом схожи, и то, что мы здесь будем обсуждать, применимо и к тем, и к другим. Различие между ними заключается в том, что при демонстрации вы должны продемонстрировать ДМ ваш товар в работе, а в случае формальной презентации — ознакомить их с коммерческим предложением, документацией, отчетами и результатами ваших прошлых клиентов и т. д.

Когда группа, состоящая из ДМ и ключевых ДИ, соберется вместе, вы можете присутствовать. Во время такой встречи вам необходимо провести их через шесть ключевых стадий. (Это объясняется тем, что проще пройти в дверь, чем пролезть в форточку. Эти стадии — и есть те двери, через которые вы должны провести представителей клиента. Иногда несколько стадий удастся объединить в одну, но каждая из них — существенно необходима и не стоит ее сбрасывать со счетов.)

1. Создайте контекст встречи, раскрывая потенциальные выгоды.

Сделать в самом начале вашего выступления заявление, раскрывающее выгодность вашего товара, — это почти наверняка «поймать клиента». Такое заявление должно быть кратким — одна-две фразы, не больше. Оно должно пояснить клиентам, что вы хотите им предложить и что ваш товар реально способен сделать для организации ДМ.

Пример подобного заявления приведен ниже. Обратите внимание, что оно составлено прямо и точно. Кроме того, оно раскрывает то, что ваш товар способен *сделать для клиента*, а не то, что он собой представляет или как он устроен.

«Я хочу продемонстрировать вам миникомпьютер GEM4000 для применения в бизнесе... в частности, показать, насколько он повышает вашу производительность при составлении как месячного отчета, так и еженедельных финансовых итогов».

2. Установите и подтверждайте цели. Проверяйте полноту. Если требуется, добавляйте любые другие подходящие предложения.

Вот образец, который вы можете адаптировать под свои нужды:

«На основании наших прошлых встреч я делаю вывод, что следующие три задачи имеют для вас большое значение: Первая...»

При любой возможности поместите эти безусловно важные задачи на отдельном листке или вставьте в ваши печатные материалы, чтобы представители клиента все время о них помнили.

Ваш следующий шаг — это вопрос: «Можно ли в список этих задач добавить еще что-нибудь?» Если существуют дополнительные цели, впишите их в ваш список. Впоследствии, когда вы будете доказывать соответствие вашего товара этим задачам, отмечайте «закрытые» цели, — демонстрируя таким образом, как проблемы клиентов решаются одна за другой. (Более подробно см п.4 ниже.)

В большинстве случаев дополнительные цели являются просто уточнением ранее согласованных (которые были напечатаны на ваших материалах заранее) или как минимум могут быть адаптированы под них.

Однако со вниманием выслушивайте каждую задачу. Возможно, что некоторые из них находятся вне сферы вашей демонстрации или даже вне сферы вашего бизнеса. В этом случае сразу расставьте все по своим местам: «Вы подняли совершенно новую задачу, которая не фигурировала в наших более ранних обсуждениях. В рамках сегодняшней демонстрации показать пути ее решения нельзя, но это возможно позднее». Скорее всего, ДМ окажет вам невольную поддержку, сделав замечание вроде: «Ничего страшного, мы здесь собрались не по этому поводу. Я думаю, что имеет смысл продолжить без обсуждения этой проблемы».

Вполне возможно, что в процессе обсуждения ДМ сам предложит новую задачу, выходящую за рамки согласованной тематики. Вы сильно рискуете, настаивая на заранее согласованном с ним плане. К счастью, есть лучшее решение.

Оно состоит в том, чтобы остановиться на этой задаче и разработать ее так, как вы обычно работаете с возражениями — то есть по технологии «Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг».

При Зондировании в первую очередь попытайтесь выяснить, почему эта новая задача вдруг оказалась ДМ важной.

Возможно, вы сможете продемонстрировать, как тот же результат достигается другим путем при помощи вашего товара. Если новая задача не настолько проста, чтобы вы могли с ходу предложить решение, попытайтесь выяснить, насколько она важна. Вы можете обнаружить, что это просто пожелание типа «хорошо бы иметь» или «а это там есть?».

Возможно, вам удастся показать, что это не стоит внимания собравшихся. Ваши вопросы могут легко снять проблему: когда встанет вопрос о ее важности, она может улетучиться сама собой.

В любом случае, разрешайте это и двигайтесь дальше. Если вы можете решить эту проблему, говорите ДА. Если не можете — говорите НЕТ. После чего верните демонстрацию на путь, показывающий, как ваш товар способен решить поставленные перед ним задачи.

Не позволяйте себе залипнуть ни на одном из этих вопросов, возражений или дополнительных целей. Разрешайте их и немедленно продолжайте двигаться дальше.

3. Получите подтверждение ранее достигнутых соглашений.

«Ранее мы заключили соглашение, согласно которому в случае, если я смогу продемонстрировать способность GEM4000 решить поставленные вами задачи, вы приобретете его для применения в своих интересах. Собираетесь ли вы следовать условиям этого соглашения?»

В большинстве случаев вы получите положительный ответ, поскольку все предварительные детали были согласованы вами ранее. Но если ответ, который вы получите, будет отрицательным, постарайтесь выяснить причину. Действуйте так, как было описано выше.

Однако, как и во всех случаях, связанных с возражениями и колебаниями, не позволяйте себе увязнуть. Если вы вернетесь немного назад, есть шансы, что эти причины отпадут сами собой или забудутся. Но если вы позволите им взять верх, о сделке можно даже не мечтать.

4. Контролируйте ход демонстрации.

Задачи, которые вы ранее согласовали с ДМ (и которые являются частью вашего с ним джентльменского соглашения), должны быть теми пунктами, вокруг которых построено введение к вашей демонстрации. Не поддавайтесь искушению ознакомить ДМ со всеми возможностями вашего товара — его интересует только то, что его интересует.

Наоборот, постройте введение к демонстрации так, чтобы продемонстрировать то, как ваш товар решает поставленные им задачи.

Когда вы заканчиваете введение, обязательно поинтересуйтесь у присутствующих, все ли из сказанного вами было им понятно. Убедитесь, что они ясно понимают то, как представленные вами аспекты товара отвечают их потребностям.

Если они чего-то не понимают, колеблются или не соглашались с вами, сделайте паузу и постарайтесь выяснить главные причины их смущения. Обязательно поработайте над этими причинами, прежде чем двигаться к следующей цели.

Сравнивая текущее положение дел и возможности предлагаемого вами товара, говорите максимально прямо и конкретно. Например:

«В настоящий момент создание месячного отчета требует, по вашим оценкам, в среднем 170 человеко-часов. Кроме того, эта работа прерывает всю остальную деятельность в соответствующих отделах. Это касается и специальных работ, проводимых в конце каждой недели. Система GEM4000 позволит уменьшить эти затраты времени до 25 человеко-часов канторской работы и 10 человеко-часов — административной. Это довольно существенная экономия».

Когда представители клиента будут удовлетворены вашим доказательством того, что предлагаемый товар способен решить данную задачу, «отключите» их от тех материалов, которые уже не требуются. Дайте им ясно понять, что этот пункт требований уже удовлетворен. Только после этого переходите к следующей задаче, обязательно сфокусировав на ней внимание всей группы.

Совет: в процессе демонстрации обращайтесь с продуктом с большим уважением. Прикасайтесь к нему так, как будто это бесценное фамильное наследие. С образцами и документами, которые вы используете, обращайтесь так же бережно и уважительно. Никогда ничего не бросайте на стол. Наоборот, ведите себя так, как будто ваши бумаги — хрупкий античный пергамент, а ваши образцы сделаны из тончайшего китайского фарфора. Это будет прекрасной невербальной демонстрацией ценности вашего товара.

5. Работайте с вопросами, комментариями и возражениями.

При работе с возражениями и вопросами применяйте подход, описанный нами ранее. Всегда применяйте схему: Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик. Как только это сработало, — ни на чем не застревая, — Следующий Шаг. Для дополнительной информации познакомьтесь с главой 24 — там описано, как преодолевать существенные возражения.

Вполне вероятно, что люди, с которыми вы провели предварительную работу (ДИ), будут делать благоприятные для вас замечания. Не позволяйте этим замечаниям остаться незамеченными. Подхватывайте их, поддерживайте и развивайте в подходящем для вас направлении. Например, начальник отдела говорит:

«Это нам требуется уже достаточно давно — работа с задолженностями по (что-либо)».

Ответьте на это так:

«Абсолютно верно, мистер Джонс. Мы с вами говорили об этом во время нашей прошлой встречи. Вы тогда обратили внимание на следующие позиции:...»

6. Заканчивайте сделкой или другим выгодным вам действием.

Предложение заключить сделку на этой стадии базируется на достигнутом вами ранее с ДМ джентльменском соглашении. Приобретение клиентом вашего товара будет совершенно естественным действием. Однако, в некоторых случаях, действие может носить иной характер. Например, это может быть соглашение о совместной работе над планом закупки нескольких экземпляров вашей продукции.

Если вы предложите представителям клиента совершить такое действие, коротко опишите все цели, согласованные ранее. После описания каждой, сделайте небольшую паузу. Дайте ДМ возможность подтвердить тот факт, что ваша демонстрация убедила его в соответствии вашего товара поставленным задачам. Например:

«Как было показано несколько минут назад, GEM4000 является эффективным средством для достижения... Согласны ли вы с тем, что он отвечает задаче?»

Когда ДМ подтверждает свое согласие с вашими словами, еще раз отметьте соответствующий пункт на вашем перечне требований.

Действуйте и дальше в подобной манере. Быстро пройдите по всем задачам, которые ставятся перед вашим товаром, кратко напоминая, как ваш товар способен их решить. После того как вы это сделаете, заключение сделки будет являться лишь логическим продолжением всего произошедшего ранее. Будьте уверены, что сделка уже состоялась и остается только согласовать детали. (Надежда на то, что сделка действительно состоится, основана на предпосылке, что, поскольку приобретение вашего товара влечет за собой такие несомненные выгоды, ДМ в большинстве случаев будет согласен.)

Один из лучших способов, позволяющих вам надеяться на конечное согласие ДМ, заключается в соответствующем построении вашего плана действий. Включите упоминание о покупке в ваш план действий, направленных на заключение сделки. Пусть через все ваше выступление как бы мимоходом сквозит мысль: «Когда вы купите этот товар...» (Подготовьте такой план действий и сделайте его своеобразным фоном встречи. Повесьте плакат с планом на стену или, если это больше подходит, как бы случайно забудьте вынуть из проектора слайд с этим планом. Пусть он побудет фоном вашей беседы с представителями клиента.)

Дополнительные идеи о том, как закрыть сделку, описаны в главе 19. Обратитесь к ней.

Но предположим, что ДМ не идет на заключение сделки, несмотря на ваше доказательство всех позиций, оговоренных с ним ранее в джентльменском соглашении. Для

преодоления такого сопротивления используйте следующий ход. Спросите его, что из доказанного вами доказано неудовлетворительно. Попросите ДМ конкретно указать на те пункты, которые требуют дополнительного внимания.

Работайте с нежеланием точно так же, как с возражениями. Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг. При Зондировании определите ту точку, в которой ДМ потерял с вами контакт. Сфокусируйтесь на ней и преодолите ее. Не отвлекайтесь ни на какие другие вопросы и цели.

Выводы

Цель вашей демонстрации — не показать все функциональные возможности вашего товара, а продемонстрировать тот факт, что он действительно отвечает наиболее животрепещущим потребностям клиента.

Демонстрация демонстрирует, то есть показывает. Не давайте воли своему языку. Пусть ваш товар (или ваши образцы) говорит сам за себя.

Во время демонстрации вам нужно пройти через шесть ключевых фаз (или «дверей»). Вот они:

1. Создайте контекст встречи, раскрывая потенциальные выгоды.
2. Установите и подтверждайте цели. Проверяйте полноту. Если требуется, добавляйте любые другие подходящие предложения.
3. Получите подтверждение ранее достигнутых соглашений.
4. Контролируйте ход демонстрации.
5. Работайте с вопросами, комментариями и возражениями.
6. Заканчивайте сделкой или другим выгодным вам действием.

Глава 28

Письменные предложения как источник доказательств

Письменное коммерческое предложение может иметь размер в сотни страниц, а может — всего в одну. При выборе его размера, стиля, оформления, исполнения главное помнить, что письменное предложение — это тоже источник доказательства.

Таким образом, ваше письменное предложение должно иметь тот размер и такую степень детализировки, которые необходимы для убеждения ДМ, — и (в идеале) ни страницей больше.

Достигаем предварительных договоренностей

При подготовке письменных предложений самое главное — определить моменты, которые требуют доказательства. Эффективные письменные предложения — то есть предложения, обладающие способностью *убеждать*, — всегда строятся в расчете на конкретного клиента. Не на среднего клиента, не на типичного клиента, а на конкретного клиента с его конкретным ДМ. Язык таких предложений всегда компактен, информативен, конкретен.

При выяснении того, на чем должно быть сконцентрировано ваше предложение, не пытайтесь что-либо придумывать и угадывать. Спросите у ДМ прямо, какие пункты требуют доказательства, и работайте именно над ними.

Еще раз обратите внимание на три ключевых момента, которые должны являться частью вашего с ДМ джентльменского соглашения, необходимого вам перед началом работы над письменным предложением:

- 1. Ключевые лица, в особенности ДМ, должны присутствовать на вашей формальной презентации своего предложения.**
- 2. Конкретно узнайте, какие именно позиции требуют доказательства.**
- 3. Самое главное в джентльменском соглашении — добейтесь договоренности, согласно которой, в случае если вы сумеете рассеять сомнения ДМ по указанным им вопросам, он будет согласен на заключение сделки.**

Каркас вашего предложения

Как уже было упомянуто в начале этого раздела, требующие доказательства моменты обычно сводятся к одному (или более) из пяти следующих утверждений:

1. У клиента есть определенная потребность.
2. Эта потребность стоит того, чтобы на ее удовлетворение затратить определенную сумму.
3. Ваш товар способен удовлетворить эту потребность (или целый спектр потребностей).
4. Он удовлетворит ее лучше и выгодней для клиента, чем любой другой альтернативный подход как внутри организации ДМ, так и среди ваших конкурентов.

5. Вы и ваша организация надежны, вам можно доверять, вы профессиональны, опытни, компетентны и не собираетесь покидать бизнес в течение как минимум времени, требующегося для выполнения обязательств по сделке с ДМ.

Успешные предложения, как правило, находятся внутри «золотого треугольника», углами которого являются:

- **Потребности и нужды клиента.**
- **Предлагаемые вами решения.**
- **Стоимость ваших решений для клиента.**

В определенных случаях имеют значение и некоторые другие факторы, но большинство сделок совершены при помощи этих трех. В случае небольших предложений Проблема, Решение и Стоимость могут выступать в качестве заголовка разделов. В случае обширных предложений — в качестве заголовков подразделов внутри каждого раздела, посвященного определенной группе потребностей, которую вы предлагаете удовлетворить. Если вы с небрежением отнесетесь к какой-нибудь из этих трех граней предложения, оно моментально потеряет значительную часть своей силы.

Элементы, используемые совместно с каркасом вашего предложения

Три базовых элемента — Проблема, Решение и Стоимость — являются не только основой вашего коммерческого предложения, но и той логической структурой, на которой должно строиться ваше доказательство.

Ваши коммерческие предложения должны вписываться в эту структуру. Многие формальные предложения требуют оформления в виде отдельных секций или тематических разделов с заголовками. (В настоящем обзоре «формальные предложения» — это нечто отдаленно напоминающее короткие письменные предложения объемом до пяти страниц.)

При разработке вашего предложения рассматривайте эти элементы как ворота, а не как стадии. Это означает, что они являются не просто включенными в текст темами. Наоборот, их функция заключается в том, чтобы представитель клиента «прошел сквозь» каждый из них и не вернулся назад, в исходную точку. Вы можете пройти в некоторые «ворота» только в том случае, если прошли через все предыдущие.

Большие предложения обычно содержат множество из перечисленных ниже элементов. (Учтите, что это — всего лишь обобщенный образец такого письменного предложения. Он должен быть адаптирован к каждой конкретной ситуации. Не чувствуйте себя обязанным включать в рассмотрение каждую из обсуждаемых категорий, особенно если стоимость вашего товара не оправдывает такой детализации. И наоборот, если это необходимо, включайте в круг рассматриваемых вопросов новые, существенно вам необходимые — например, технические характеристики.)

1. Обложка или титульный лист.

На первой странице должны содержаться ключевые данные, включая перечень предложений, дату (с точностью хотя бы до месяца или года), ваше имя, адрес, телефон.

Вы сможете сделать ваш документ более приятным, если поместите на обложку логотип клиента. Его можно просто скопировать с их рекламы, символики или почтовых отправлений.

В случае документов для государственных организаций может потребоваться включение граф для RFP (Request for Proposal — Запрос на Предложение) или подобных ему

данных. Если вы отвечаете на запрос госорганизации (в частности, имеющий RFP), — читайте его внимательно. Сражаться с бюрократической машиной бесполезно, необходимо научиться ей подыгрывать. Вы должны играть по их правилам. Имейте в виду, однако, что пока ваше предложение лежит где-нибудь в сейфе, правила могут измениться. Тривиальнейшая оплошность может разрушить предложение, исключительно выгодное по всем остальным параметрам.

2. Краткий обзор.

Общее правило, существующее в этой области, гласит: в случае если размер документа превышает 10 страниц, отведите одну из них для перечисления основных идей и рекомендаций.

3. Содержание.

В случае если ваш документ имеет размер более чем 10 страниц, включите в него страницу с содержанием.

4. Предыстория.

Этот раздел должен содержать причины, побудившие вас подготовить данное предложение. Например: «Это предложение является результатом дискуссии с профессором Арнольдом Портером, президентом компании Megasystems Inc.» или «Это предложение является ответом на RFP N94-46578 Департамента Архитектуры».

5. Примененная методология.

Это необязательный раздел, который можно включать в тех случаях, когда вам пришлось провести определенные исследования — например, исследования структуры клиентов фирмы.

Этот раздел можно использовать для повышения убедительности ваших материалов. Если вы не только предлагаете к рассмотрению определенные результаты, но и показываете, как вы их достигли (не важно, понятны ли ДМ ваши пояснения), ДМ воспримет это как свидетельство вашей уверенности в их истинности.

6. Перечень задач.

Здесь необходимо перечислить те задачи, которые вы согласовали с ДМ во время предварительных переговоров, предшествовавших составлению вашего предложения. Опишите их ясно, поскольку это цели, которые вы согласовали с интересами клиента, а не придумали сами.

Следующие четыре элемента имеют отношение к «трем китам» логики вашего доказательства: Проблеме, которая беспокоит клиента, предлагаемому вами Решению и Стоимости вашего решения для клиента.

7. Текущие методы решения задач, применяемые клиентом.

В большинстве случаев этот раздел не требует значительной детализации. Исключение, пожалуй, составляют те случаи, когда ДМ не осведомлен о реальной ситуации в этой области на настоящий момент.

Однако, даже если ДМ находится в курсе происходящего, имеет смысл детализировать этот раздел, если это поможет вам показать контраст между теперешним положением дел и предлагаемым вами решением.

Примечание: Этот раздел довольно часто объединяют с одним из нижеследующих в один общий раздел.

8. Проблемы/потребности, создаваемые текущим методом.

В этом пункте вы обрисовываете проблему и описываете, как она решается в настоящее время. Здесь не разгоняйтесь. Вы не консультант по решению всевозможных головомок, поэтому описывайте только то, что имеет отношение к вашему товару. Ваша цель — продать товар, а не решить за клиента все его проблемы.

Текущий метод, который вы описываете, может включать в себя применение товара конкурента. Кроме того, он может быть вообще не тем методом, который способен решить данную проблему.

Если источником вашего анализа является дискуссия с ДМ, укажите на это прямо, чтобы он вспомнил о происшедшем.

Если это относится к делу, прямо укажите, как вы узнали о данной проблеме. Источниками обычно являются дискуссия с ДМ, разговоры с персоналом компании, анализ доступных вам Документов и обзоров.

9. Метод, который предлагаете вы.

Опишите предлагаемое вами решение. Ясно покажите, как ваш товар сможет решить поставленную задачу. Постарайтесь объяснить это в терминах задачи — это будет и эффективнее, и понятнее. Ваше объяснение должно быть простым и нацеленным на решаемую задачу. Никаких общих фраз! Если ваш товар хорош, а предложение составлено по-деловому, вы продадите его без проблем. Если нет — вам не помогут никакие соловьиные трели.

В сопоставлении вашего предложения потребностям клиента будьте максимально конкретны. Конечно, вы прекрасно понимаете, как ваш товар удовлетворяет эти потребности, но это вовсе не значит, что это очевидно для ДМ. Поэтому вам необходимо ясно и точно показать связь между каждым аспектом потребностей клиента и соответствующего ему аспекта вашего предложения.

Если возможно, продемонстрируйте эту связь визуально, примерно так, как это было сделано в главе 13:

Потребность	Решение	Выгодность
1. Сократить трудозатраты на набор повторяющихся данных о пациентах на страховых карточках.	Компьютер сохраняет не только саму информацию о пациентах, но и формат ее представления, поэтому все, что надо, — это обновить соответствующие данные и распечатать на принтере (если это необходимо).	Экономия в 15 минут на пациенте. Стоимость времени в 15 долларов/час означает экономию около 4 долларов на каждый визит пациента.
2. Уменьшить время на распечатку диктуемых врачом данных.	Программа-корректор компьютера позволяет увеличить скорость работы на 30 процентов.	Экономия 90 минут в день, или около 22.5 долларов.
3. Позволить врачам редактировать и корректировать записи о пациентах без существенной нагрузки в виде печатных работ.	Компьютер позволяет легко вносить любые изменения, поскольку вся информация хранится в его памяти, а не на бумаге.	Экономия в 30 минут в день, или 7.5 долларов.

10. Цена плюс предлагаемая выгода.

В главах 14 и 15 мы уже рассматривали метод представления стоимости товара, который заключается в предложении цены и сразу после этого — предложения той прибыли, которую может извлечь клиент. Это позволяет ему перешагнуть через рассмат-

ривание цены самой по себе и перейти к оценке отношения цена/прибыль. Не менее важен такой подход и при подготовке письменного предложения. Если вы еще раз обратитесь к техникам, обсуждавшимся в этих главах, то без труда сможете адаптировать их к применению в письменном виде.

Помните: При показе выгодности вашего товара завышайте косвенные издержки. По возможности ясно продемонстрируйте способность вашего предложения сократить этот вид затрат. Например, если ваше предложение ясно показывает, что персонал, работающий у клиента, неоправданно велик, так и говорите. Не ждите, пока он сам это заметит.

Сравните издержки всех стадий предлагаемого вами решения с издержками всех стадий действующей в настоящее время методики, которую применяет ДМ. Таким образом вы можете показать ему общую выгодность вашего предложения.

Иногда бывает полезно продемонстрировать эффективность вашего предложения при помощи таблицы, подобной приведенной ниже. Адаптируйте ее к вашему конкретному предложению так, чтобы она отражала выгоды от применения вашего товара. Например, вместо граф «Издержки в настоящем» и «Возможные издержки» можно использовать графы, отражающие выгодность применения вашего товара по сравнению с товаром ваших конкурентов. Если ДМ попытается посмотреть не на вас, а в другую сторону, это вернет его на путь истинный.

Пункт	Издержки в настоящем (за год)	Возможные издержки (за год)	Разница (за год)
Рабочие издержки			
Издержки оборудования			
Общие издержки			Экономия (за год)

11. План действий (рабочее расписание).

Одна из возможностей запрограммировать быстрый успех вашего предложения – это включить в свое предложение график ввода в действие вашей продукции (или календарный план по оказанию услуг) с конкретными датами и сроками. Естественно, что все эти даты останутся неизменными только в том случае, если ДМ примет решение о заключении сделки не откладывая. (Методы применения такого плана описаны в главе 18, пункт 3.)

Чтобы ваш план выглядел более персональным (то есть демонстрировал, что он был разработан специально для организации ДМ), используйте конкретные даты типа «15 марта», а не относительные «21 день после завершения сделки». (Внимание: при установке этих ключевых дат обязательно сверьтесь с календарем на предмет праздников и выходных. Все-таки эти дни выпадают из рабочего расписания.)

Приложения

Составьте предложение таким образом, чтобы оно было прямо и конкретно. Никаких отвлечений. Все дополнительные и справочные материалы должны быть вынесены в приложения. Это сделает ознакомление с вашим предложением более приятным. Вот некоторые темы, которые могут быть помещены в приложения:

А. Возможности/персонал/квалификация.

Задача этого раздела — продемонстрировать тот факт, что ваша компания располагает персоналом, имеющим необходимое образование и опыт для реализации вашего предложения. В некоторых ситуациях вы можете включать в предложение данные о людях, отвечающих за конкретные части работы, а также их послужной список.

Б. Ссылки/другие клиенты.

Если это в ваших интересах, включите в этот раздел названия других организаций, пользующихся вашим товаром. Если вы это делаете — включите имя, должность и телефон человека из этой организации, к которому ДМ может обратиться за справкой.

Однако прежде чем предлагать ДМ такой список, проверьте корректность включенных в него данных. Позвоните по указанным телефонам и убедитесь, что ваши прошлые клиенты все еще довольны вашей работой.

В. Дополнительные детали (техническая информация).

Это место для диаграмм, спецификаций и прочей подобной информации. Сюда включаются данные, поддерживающие ваше предложение, но не являющиеся главными аргументами, предоставляемыми к рассмотрению ДМ.

Сопроводительное письмо

Обычно не следует отсылать свое коммерческое предложение по почте. Как правило, предложения, посылаемые по обычной почте, имеют такой же эффект, как брошенные в мусорную корзину. (Вы должны добиться назначения презентации с вашим личным участием таким образом, чтобы ДМ воспринял это как находку. В качестве одной из целей ваша презентация должна иметь немедленное заключение сделки. Для более детальной информации обратитесь к главе 26.)

Но если вам все же придется отправить сей труд по почте, составьте специальное сопроводительное письмо — в качестве своеобразного жеста вежливости. Такое письмо — это специальный документ, написанный на бумаге с вашими реквизитами (если у вас есть такая «гербовая» бумага). Он должен быть вложен в посылаемый вами пакет, но не включаться в письменное предложение.

Как правило, такое письмо состоит из двух-трех абзацев примерно следующего содержания: «Здесь находится коммерческое предложение, о котором мы с вами говорили. Благодарю вас за помощь и содействие в получении требующихся мне данных. Спустя некоторое время я нанесу вам визит. Будьте так добры позвонить мне после ознакомления с этими материалами».

Глава 29

Посылаем и принимаем невербальные сигналы

Цель всех предпринимаемых вами усилий, будь то поиск клиентов, демонстрации, коммерческое предложение или что-либо еще, — вступить во взаимодействие с клиентом. Чаще всего это взаимодействие носит характер непосредственного общения.

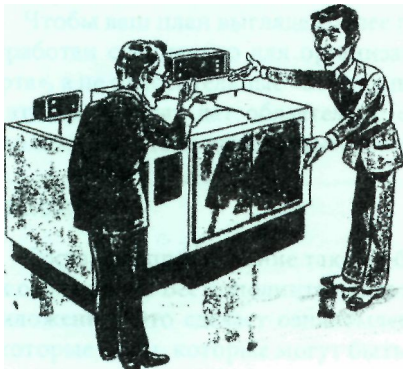
Если вы хотите избежать огромного числа ошибок и разочарований, всегда помните о том, что общение происходит в двух направлениях. С одной стороны, вы сообщаете ДМ, ДИ и остальным свои идеи и предложения, с другой — вам необходимо получить от них ответ. Чтобы эта вторая часть не была оставлена на волю случая, вам необходимо уметь воспринимать сигналы, которые посылает ваш собеседник, независимо от того, сознательно он делает это или бессознательно.

Ответная реакция собеседника может проявляться на разных уровнях. Согласно одному из исследований, только семь процентов всей информации, которую мы получаем в разговоре, передается при помощи слов. Остальные 93 процента приходятся на интонации, жесты, мимику, позу и другие «побочные» способы передачи информации. Эти способы носят название невербальных.

В этой главе мы познакомимся с невербальными аспектами общения с клиентами. Поскольку на эту тему написано огромное количество книг, мы коснемся лишь очень узкого круга вопросов, в основном имеющих отношение к ситуациям продажи, более конкретно — к демонстрациям и презентациям.

Заражаем своей уверенностью

Презентации и демонстрации — достаточно волнующие мероприятия, особенно в начале вашей карьеры бизнесмена. Стрессовая обстановка, сопровождающая большинство таких встреч, может привести к тому, что вы будете выглядеть по-любительски. Первоначальная нервозность, характерная практически для всех подобных мероприятий, может привести к тому, что вы потеряете визуальный контроль над ситуацией, будете суетиться, размахивать руками, говорить слишком долго, или наоборот — слишком быстро и сбивчиво, будете слишком назидательны или слишком заискивающи —



одним словом, вы предстанете перед клиентами как испуганный непонятно чем человек, которому вряд ли стоит доверять и который, вполне возможно, даже не имеет понятия о том, о чем говорит. К такому выводу их приведут невербальные сигналы, которыми будет сопровождаться ваше выступление: бегаящие глаза, нечеткая невнятная речь, неадекватная реакция на комментарии, произвольные попытки прессинга... Это совсем не то впечатление, которое способно породить доверие клиента к вам и вашим словам.

Эта часть книги сфокусирована на невербальном аспекте общения в контексте демонстраций и презентаций. Несмотря на это, все изложенное распространяется на всю ситуацию продаж. Отнеситесь с особенным вниманием ко всем нюансам невербальных сигналов на протяжении всего цикла продажи.

«Квалифицированные торговцы сознательно формируют доверие со стороны клиента посредством медленных, широких жестов; относительно спокойной мимики; прямого взгляда; медленного, ровного, глубокого дыхания; звучного, гибкого голоса с приятным тембром; слегка приподнятого подбородка и спокойной жестикуляции»*.

Стремитесь к тому, чтобы клиент верил вам на основании тех невербальных сигналов, которые вы ему посылаете. При первой же возможности сделайте видеозапись одной из своих демонстраций или презентаций. Используйте ее, чтобы проанализировать свое поведение и то впечатление, которое оно оказало на ваших собеседников. Обратите внимание на то, каким образом построено восприятие клиентом вас и ваших действий. Вот некоторые моменты, которым вы должны обязательно уделить внимание:

- *Голос.* Чем более глубокий и резонирующий голос, тем лучше — пока это звучит натурально. Это так же справедливо для женщин, как и для мужчин. Резонирование усиливает доверие к вам клиента и улучшает контроль.
- *Темп разговора.* Вначале общения постарайтесь говорить медленно — это также повышает доверие. Однако не старайтесь говорить слишком медленно — клиент просто устанет вас слушать. С другой стороны, когда вы переходите к демонстрации своего товара, повышение темпа позволяет вам внушить свой энтузиазм в отношении предлагаемого. Если вы не переигрываете, и ваш голос звучит натурально, это вызовет у клиента повышение интереса к вашему товару.
- *Энергичность.* Запишите свой голос на кассету и прослушайте. Звучит ли ваш голос утвердительно, энергично, уверенно? Или устало, расслабленно, депрессивно и вяло?
- *Поза и жестикуляция.* Станьте прямо (как будто вы в армии и ваш сержант скомандовал вам «смирно»). Контролируйте свои жесты. Следите за тем, чтобы ваши руки двигались медленно, уверенно и красиво. Ни в коем случае не делайте резких, коротких, порывистых и неуверенных движений.
- *Передвижения.* Ходить или не ходить во время демонстрации — по этому поводу не может быть никаких определенных рекомендаций. Вместе с тем, чем меньше вы будете перемещаться, тем лучше. Клиент вынужден следить за вами, и лишние перемещения только усиливают сумятицу у него в голове. Он может решить, что ваш товар слишком сложен в эксплуатации (а иначе, зачем вы так «танцуете» вокруг него), что вы неопытны, болтливы, или может потерять уверенность в качестве вашего товара. Если вам все же нужно пройти в другую часть комнаты, двигайтесь неторопливо и спокойно. Пусть вы потеряете секунду-другую, зато не приведете клиента в замешательство и разочарование.

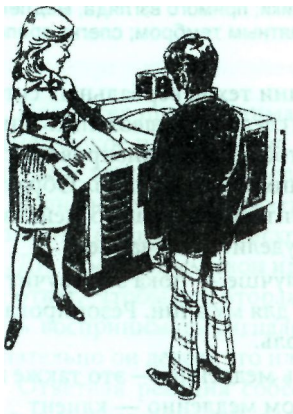
Куда стать, чтобы стоять правильно?

В какой позиции вы должны находиться относительно клиента? А вы и клиент относительно вашего товара? Насколько это важно? Вы демонстрируете клиенту оборо-

Из статьи «Разговор при помощи языка жестов» (*The marketing Magazine*, 15 декабря 1969г). — *Прим. автора.*

дование или результаты его работы? Здесь приведены некоторые основные рекомендации, применимые независимо от того, что вы продаете.

Во-первых, всегда занимайте выгодную вам позицию относительно клиента. Если вы общаетесь с ДМ в его офисе, стол между вами может стать не только физическим барьером, но и психологическим. Устранение такого психологического барьера оказывается весьма полезным на многих уровнях. Если вы и ваш клиент находитесь «по одну сторону», у вас намного больше шансов заключить сделку.



Один из способов достижения этого заключается в применении брошюр и образцов. Такие материалы можно использовать как повод для того, чтобы обогнуть стол и сесть рядом с ДМ. Так или иначе, вам намного удобнее работать с материалами сидя рядом, чем по разные стороны стола. Некоторые ДМ могут предложить вам устроиться за столом заседаний. Если этого нельзя избежать, постарайтесь сделать все, чтобы стол не стал барьером между вами. Или, в случае если офис ДМ достаточно велик, ДМ может расположиться на диване, предложив вам сесть на стул. Постарайтесь сесть как можно ближе к ДМ, но не переусердствуйте — если вы попытаетесь тоже сесть на диван, это будет воспринято скорее как свидетельство плохого тона.

Эта идея — находиться по одну сторону с ДМ — приложима и к таким ситуациям, как демонстрации и презентации. Если большую часть времени вы обращены лицом к клиенту, ваша презентация скорее походит на лекцию, что создает между вами психологический барьер.

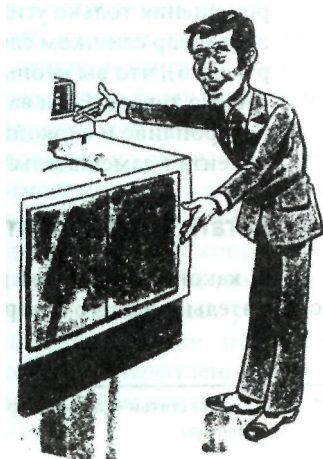
Если вы оба стоите, постарайтесь отвернуться слегка в сторону (лучше в сторону вашего товара или представляемых материалов), но ни в коем случае не стойте лицом к лицу с клиентом. Таким образом вы снимаете антагонизм ситуации и сообщаете клиенту, что на самом деле вы работаете вместе, а не против друг друга.

Если вы проводите демонстрацию для группы, постарайтесь стать как бы одним из них — иначе вы будете выглядеть как школьный учитель. Чтобы этого достичь, время от времени сокращайте дистанцию между вами и группой или даже время от времени садитесь рядом с ними на стул, если это возможно.

Фокусируем внимание клиента

В центре внимания ДМ и его группы обязательно должен находиться ваш товар, образцы или другие источники доказательства, которые вы используете. Если вы хотите повысить эффективность своей презентации, не суетитесь, поскольку это рассеивает внимание ваших слушателей. Уберите со стола (или со стенда) посторонние предметы — это усилит впечатление, производимое демонстрацией, а зрители станут более непринужденны и расслаблены.

Следующие комментарии взяты из заметок, которые я делал при подготовке серий учебных материалов по искусству продаж для компании Xerox Corporation:



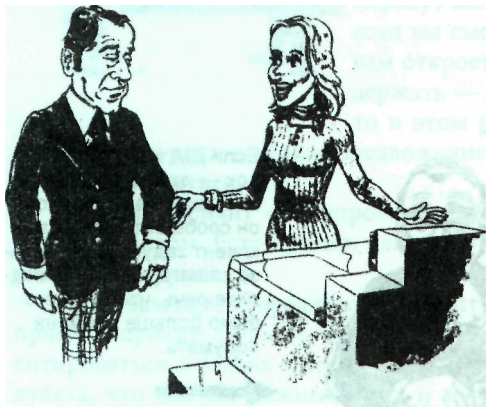
«В другой раз я посетил демонстрацию, проводимую одним из торговых представителей, и попытался посмотреть на нее сточки зрения клиента. Самое сильное впечатление, которое у меня осталось от этого эксперимента, — это то, как меня усадили на стул, стали передо мной и прочитали лекцию, как будто я был студентом, а торговец — профессором. Кроме того, в процессе демонстрации он должен был показать, как установить один из блоков на продаваемое устройство, но стал при этом почему-то совсем с другой стороны.

В результате я просто не знал, куда смотреть: на него, на устройство или на блок. Я метался глазами из стороны в сторону, пытаясь ничего не упустить, и в результате пропустил большую часть того, что мне говорилось.

Немного позже я посетил другую демонстрацию. Ее устраивал один из торговцев, сотрудничавший в течение 20 месяцев с компанией Xerox Corporation и стабильно являвшийся вторым номером в команде. Отличие от прошлого случая было разительным. Я заметил, что мое внимание все время было сфокусировано именно там, где надо, и это доставляло мне чувство комфорта. В результате прекрасно организованной и проведенной работы он добился того, что смог провести меня вокруг машины, продемонстрировав ее со всех сторон. Он показал мне абсолютно все — от управления до подключения устройства к сети, — не вызвав у меня ни малейшего чувства дискомфорта».

Куда поставить и как подвинуть ДМ?

Продолжая разговор, начатый выше, можно сказать, что лучше всего, когда клиент стоит все время на протяжении демонстрации. Даже если ваш товар настолько мал, что может поместиться на поверхности стола, — все равно попросите присутствующих встать и подойти поближе, чтобы они «не упустили свой шанс прикоснуться».



Вероятность того, что стоящий клиент «заснет», очень мала. Кроме того, ему легко присоединиться к вам, чтобы самому опробовать образец в работе, — а это очень удобно.

Если вам необходимо переместить ДМ (или группу) с места на место, задайте вопрос типа: «Не хотите ли взглянуть на это?» Ни в коем случае не пытайтесь прямо командовать клиентами. Невербальные сигналы, которые вы им подаете, сами укажут, что и когда надо делать, и говорить почти никогда не придется.

Если вы сделаете шаг в ту сторону, в которую вам необходимо сдвинуть ДМ, сопроводив это приглашающим жестом рукой, он обязательно потащится за вами, чтобы заполнить

образовавшийся психологический вакуум. Еще лучше это работает в том случае, когда вы начинаете двигаться и не прерываете при этом свою речь.

Развивая далее такие «молчаливые» методы управления клиентом, можно перейти к указанию, например, кнопки на вашем оборудовании, которую клиент должен нажать самостоятельно. Таким образом вы не только сможете управлять действиями клиента, но и еще больше заинтересуете его в своей продукции, позволив не только увидеть, как она работает, но и поработать на ней самому.

В некоторых случаях вы даже можете вести ДМ, слегка придерживая его за локоть.

Осторожно: Внимательно отслеживайте реакции партнера по общению! Некоторые люди раздражаются из-за прикосновений незнакомцев.

Слушаем... глазами

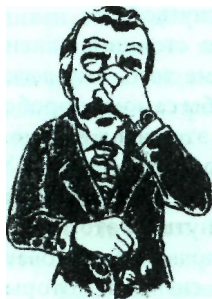
Успешные демонстрации и презентации состоят больше чем из сообщаемой вами информации и производимых вами действий. Как минимум, вы должны уловить реакцию ДМ и остальных присутствующих и правильно на нее отреагировать.

К примеру, остекленелые взгляды и неизменное выражение лиц ваших слушателей означает, что вы потеряли их внимание или нагнали на них скуку. Может быть, вы слишком вдаетесь в детали или сконцентрировались на аспекте, который их не интересует. А может быть, вы рассказываете о совершенно не нужных им свойствах вашего товара. Вот несколько способов преодолеть эту ситуацию:

Любой жест или манера поведения составляет только часть общения. Вам необходимо рассматривать любые сигналы в общем контексте происходящего. Посмотрите на несколько примеров, которые проиллюстрируют это утверждение:



Если клиент снял очки, — это может служить как сигналом интереса, так и признаком недоверия. Это может означать, что ему нравится то, что вы говорите, и он этим впечатлен. Выражение лица — это один из важнейших ключей к чтению невербальных сигналов.



Если ваш ДМ трет глаза или переносицу, это означает, что он потерял интерес к общению с вами.



Если ДМ трет подбородок — это обычно хороший знак. Как правило, он сообщает о том, что клиент задумался о пользе вашего товара. Замедлите речь, чтобы у него было больше времени подумать.



Если ДМ сидит, подперев голову рукой, — это признак скуки. Либо вы слишком медленно развиваете вашу демонстрацию, либо говорите о вещах, не представляющих для него интереса.

- *Ускорьте темп*, чтобы вновь пробудить интерес.
- *Измените контекст* на представляющий для клиента интерес. Это в точности те темы, важность которых была установлена вами ранее в процессе предварительной подготовки и согласована с ДМ.
- *Задавайте вопросы* — это усилит вовлеченность присутствующих в происходящее. Это своеобразное «вливание свежей крови» в вашу презентацию. Этот метод также позволит вам оценить интерес и уровень восприятия покупателем того, что вы ему сообщаете. Возможно, вы углубились в тонкости технической реализации, которые совершенно не интересуют клиента.



При работе на невербальном уровне вы можете почувствовать, что клиент защищается, закрыт и нечувствителен к вашим словам, задолго до того, как он сам об этом догадается. Возможно, он рассматривает ваше поведение как своеобразный вызов.

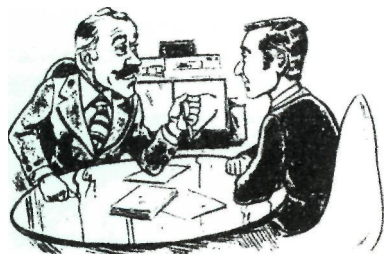
Покупатель, сложивший руки на груди, сообщает вам таким способом, что он закрыт, замкнулся и невосприимчив к вашим словам.

Правда, сложенные руки могут означать и то, что они мерзнут или просто клиент не знает, куда их деть. Однако, если вы сможете сделать так, чтобы он открыл руки, — к вам откроется и его сознание. Попросите его что-либо подержать — листок бумаги, какие-нибудь образцы или что-то в этом роде. Очень неудобно — держать что-либо со

сложенными руками. Такое предложение может заставить его открыться.

Другой вариант — попросите его поработать с вашим товаром. Естественно, для этого ему придется разомкнуть руки!

Если вам нечего предложить клиенту, попробуйте прямой вариант: «Я вижу, что не могу правильно ориентироваться в ваших интересах. Подскажите, пожалуйста, что для вас важнее всего, и мы это обсудим. Таким образом мы сэкономим и силы, и время».



(Намагничиваем» ДМ



Зачастую можно определить степень интереса ДМ к вашему товару по тому, насколько близко он к вам приближается.

Когда ДМ наклоняется или делает шаг вперед по направлению к вам, это является выражением высокой степени интереса. Возможно, в этот момент он уже готов приобрести ваш товар.

Если клиент приближается к вам — не отходите, держитесь рядом с ним.

Чем больше ДМ приближается к вам или вашему товару во время демонстрации, — тем больше он им интересуется. Основываясь на этом интересе, можно даже проскочить несколько стадий и попытаться предложить ему оформить покупку.

Обратное тоже верно: Чем дальше ДМ отклоняется от вас и вашего товара, тем меньший интерес он испытывает. Вам нужно вновь «намагнитить» его. Переместите его внимание на что-либо, что его интересует, или даже придвиньтесь к нему, предлагая взглянуть на очередной образец.

Еще один метод пробудить интерес — задать ДМ вопрос, чтобы вновь вовлечь его в беседу. Например: «Как по-вашему, какое из этих свойств будет на первых порах самым полезным?»

Предостережение: Не становитесь слишком близко. Одно дело — просто встать рядом с ДМ. Совсем другое — прижаться к нему. Это правило не относится к типу «услышал — сделал». Вам необходимо чувствовать оптимальную дистанцию. Если ДМ отступил — немного отступите и вы. Скорее всего, он двинется за вами.



:

Часть восьмая

Всякая всячина

Темы, которые мы рассмотрим в этой части, вряд ли можно рассмотреть где-либо еще. Одна из этих тем — как применить косвенные подходы в маркетинге для того, чтобы стимулировать спрос, добиться доверия покупателей и сделать свой товар узнаваемым в своем регионе.

Другая тема — как работать с клиентами после того, как они что-то у вас приобрели. Ваша цель — сделать так, чтобы после первой покупки клиенты остались довольны и стали вашими постоянными покупателями. Кроме того, они должны стать источниками положительных отзывов о вас и вашей компании.

Помимо этого, мы рассмотрим такой вопрос, как работа с респондентами, не ставшими клиентами.

Наконец, мы предложим нечто вроде практического руководства по некоторым сторонам вашего бизнеса, включая организацию эффективных продаж.

Письма-напоминания и другие способы проявления заботы о клиенте

С одной стороны, клиенты покупают ваш продукт или профессиональную услугу. Но с другой стороны, они не менее заинтересованы и в том, чтобы приобрести ваше постоянное участие. Это не менее важно, чем товар. Клиентам нравится, если в случае необходимости вас легко отыскать.

Если вы не способны оказывать определенную поддержку своим клиентам после покупки, у вас нет шансов в бизнесе. Вместо того чтобы каждая сделка имела потенциальную возможность развернуться в длительное сотрудничество, вы фактически обрубаете все концы.

Письма-напоминания

ДМ, предоставляя время для проведения нужного вам собрания, идет вам навстречу (по крайней мере, так он думает). Чтобы «ответить» на эту «учтивость», вам необходимо использовать краткие письма-напоминания. (Еще один способ отблагодарить ДМ — по подписании контракта выразить ему благодарность.)

Такие напоминания — не просто благодарность. Это еще один превосходный способ склонить клиента к повторной покупке (и сделать его постоянным клиентом) или открыть закрывшиеся было за вами двери.

Благодаря современной тенденции к образованию постоянных деловых связей и компьютерным технологиям, составление и рассылка таких писем не представляет большой трудности. Вы можете соединить с образцом вашего письма конкретную запись в базе данных, в результате чего автоматически получите на выходе полностью готовое к посылке сообщение. Большая часть рассылаемых вами писем будет иметь стандартную форму, хотя вы можете и изменять ее в целях обсуждения конкретных вопросов, согласованных при личной встрече с клиентом.

Письма-напоминания следует начинать с благодарности к ДМ за то, что он выделил в своем загруженном расписании время для встречи с вами. Затем коротко просуммируйте результаты вашей встречи с ДМ, обязательно упомянув его потребности и то, как ваш товар способен их удовлетворить. Не забудьте включить упоминание о выгоде, которую он извлечет из пользования вашим товаром. Если необходимо, упомяните о всех действиях, которые были согласованы с ДМ (например, вы должны провести исследование и ответить на вопросы ДМ). Ответьте на все вопросы, которые требуют ответа в настоящий момент.

Вам необходимо делать записи после каждой встречи с ДМ (и после каждого разговора с ним по телефону). Если вы не делаете записей, то к концу рабочего дня у вас в голове будет каша — и не будет ни малейшего представления о деталях договора с каждым из клиентов. Как и к прочей посылаемой вами корреспонденции, к каждому письму обязательно прикладывайте свою визитку. Даже если вы уже вручили пару таких визиток, они могли потеряться. Визитки для того и придуманы, чтобы их раздавать, поэтому не экономьте на них.

Совет: При составлении письма вам необходимо иметь точный адрес ДМ и правильное написание его имени. Поэтому постарайтесь в первую же встречу получить у него визитку с корректными данными. Если что-то из этой информации будет указано некорректно, вас ждет немалый конфуз.

Вот пример такого письма, который вы можете адаптировать к своим собственным нуждам:

«Шапка» вашего письма

Дата

Господину **ДМ-у**

Президенту

АО ДМ

Ул. ДМ 1

ДМтаун

Уважаемый господин **ДМ!**

Позвольте поблагодарить вас за время, потраченное на беседу со мной, в ходе которой мы с вами обсуждали потребности вашей организации в текущем году и которые включают:

- Желание увеличить выпуск продукции на 20 процентов
- Стремление не увеличивать штат работников
- Задачу свести капитальные капиталовложения к минимуму

Как я говорил вам, GEM2000 поможет вам в осуществлении поставленных целей.

- Как показывают результаты наших клиентов, установка и эксплуатация GEM2000 позволяют добиться увеличения выпуска продукции на 15 процентов. Низкие эксплуатационные расходы нашего оборудования, а также те 11 процентов рабочего времени, которое он экономит, позволяют потенциально рассчитывать на более чем 20 процентное увеличение объема производства.
- GEM2000 управляется одним человеком, в то время как оборудование конкурентов требует двух, а то и трех работников. Это позволяет избежать необходимости в увеличении штата.
- Возможна продажа GEM2000 на условиях лизинга, что позволяет сократить разовые капитальные вложения до минимума с последующей оплатой за счет произведенной продукции.

Внедрение GEM2000 позволяет повысить производительность труда при сокращении затрат на производство. Как было оговорено ранее, финансовый расчет закупки и внедрения GEM2000 будет подготовлен и представлен к вашему рассмотрению в четверг, 12 августа, к 11 часам в вашем офисе.

Еще раз выражаю вам благодарность за потраченное вами время и за вашу заинтересованность. Надеюсь, что ваша фирма пополнит ряды клиентов нашей компании.

Искренне ваш,

А. Продавец

«Поддерживающие» визиты-напоминания

Клиент купил ваш продукт. Правила хорошего тона в бизнесе требуют от вас поддерживать с ним отношения и далее. Для этого вам необходимо время от времени навещать его. Тем самым вы не только убеждаетесь в том, что ваша продукция работает так, как это нужно клиенту, но и постоянно находитесь в курсе его дел и потребностей. Такая забота о клиенте приводит к тому, что он остается доволен вашей продукцией и вашими усилиями, что позволяет вам заключать с ним сделки вновь и вновь, не говоря о том, что он будет направлять к вам все новых и новых респондентов. И это естественно, ведь он будет вас рекомендовать как ответственного и серьезного партнера.

Такие визиты носят обычно краткосрочный характер. Даже если по каким-то причинам ДМ не сможет вас принять — оставьте свою визитку секретарю. Он обязательно проинформирует ДМ о вашем визите. Если вы позвоните на следующий день, вас обязательно примут.

Хотя «незванные визиты» — не самый лучший способ завязывать отношения, для поддержания отношений они подходят прекрасно. Даже если у ДМ не будет возможности вас увидеть, вы сможете эффективно продемонстрировать свой интерес и свою поддержку. Секретарь или офис-менеджер обязательно проинформирует ДМ о вашем визите.

Глава 31

Возвращение утерянных и колеблющихся клиентов

В начале этой книги мы уже писали о правиле большого пальца. Оно гласит, что 80 процентов прибыли обычно приносят 20 процентов клиентуры. Стоит потратить время и силы на поиск этих 20 процентов, поскольку только они способны сделать ваше предприятие действительно прибыльным.

Проблема заключается в том, что в начале своей деятельности вы не сможете этого сделать. Вначале, пока вы еще не в состоянии отличить важных клиентов от временных, для вас важна каждая сделка. Лишь потом, с течением времени, вы наберете необходимый опыт и сможете выбрать эти 20 процентов.

Предположим, что вы уже некоторое время занимаетесь бизнесом и у вас есть список клиентов, с которыми вы работали. Предположим, что некоторых из них вы уже потеряли. Ясно одно. Вашими настоящими клиентами должны быть те, кто имеет наибольший потенциал для длительного взаимовыгодного сотрудничества. С этой точки зрения, даже утерянные клиенты представляют намного больший интерес, чем вновь прибывшие. Таким образом, вам надо сохранить отношения с теми клиентами, которые, казалось бы, уже потеряны или еще колеблются. Это не будет напрасной тратой времени и сил, и вот почему:

- Пять продаж новым клиентам приносят столько же прибыли, сколько одна продажа — старому. На каждый доллар расходов, которые вы несете при получении заказа от вашего старого клиента, приходится около пяти долларов, которые необходимо потратить на нового.
- Вероятность продажи новому клиенту составляет примерно 1/16, в то время как старому — 1/2 или 1/3. Это подтверждено специальными исследованиями. (Если вы ведете счет своим сделкам, то конкретные цифры могут быть различны. Однако будучи просуммированы за достаточно продолжительный промежуток времени, они дадут похожий результат. Гораздо проще повторить уже состоявшуюся продажу, чем создать новую.)
- При правильном подходе даже бывшие клиенты (в том числе те, которые остались вами недовольны) — оказываются прибыльнее новых.

Эти аргументы влекут за собой ряд ключевых для вашего маркетинга выводов.

Первый вывод

Клиент всегда прав

В этом нет ничего сногшибательного. Во все времена этим руководствовались все компании, которые хотели выжить на рынке и добиться успеха. Однако у этого вывода есть и другой аспект: если клиент требует уступки, вам будет дешевле сделать ему эту уступку, чем найти нового.

Хорошая идея — позволить торговцам самостоятельно принимать решения о предоставляемых скидках в установленных вами пределах. Естественно, этот предел должен

зависеть от стоимости товара. Если спор выходит за эти пределы, торговец должен гарантировать клиенту, что вопрос будет решен вами (или вашим менеджером по продажам) в течение определенного периода времени (обычно 24 часов).

Лучший способ выиграть в споре с клиентом

Начните с установки контекста. Сообщите клиенту что-то вроде: «Вы являетесь очень ценным с нашей точки зрения клиентом. Поэтому я хочу заключить сделку к вашему удовлетворению. Я рассчитываю на то, что мы будем продолжать наше с вами сотрудничество».

Затем отдайте ход клиенту. «Чтобы я мог быть справедливым, мне бы хотелось оказаться на вашем месте. Давайте поменяемся на время местами. Если бы вы были на моем месте, как бы вы решили этот вопрос?»

Некоторое количество клиентов может злоупотребить этим предложением, но большинство придут к действительно взвешенному решению. Зачастую это решение будет им даже менее выгодно, чем то, которое вы приготовили. Из-за того способа, которым вы апеллировали к их чувству справедливости, они будут ощущать связь с вашей компанией. И поскольку это будет их собственный выбор, они не будут чувствовать себя неудовлетворенными вами. Шанс, который вы получаете таким образом, заключается не только в том, что вы выигрываете спор, но и в том, что клиенты сами становятся вашими союзниками. Возможно, они даже будут вас рекомендовать своим знакомым.

Конечно, если решение клиента для вас неприемлемо, вы можете вести переговоры. Но прежде, чем начать, спросите, не лучше ли вложить эти деньги в этого клиента, чем искать нового.

Второй вывод

Делайте ставку на поддержку уже существующих клиентов

Причина очень многих несостоявшихся сделок — не плохое качество товара, а недостаточная поддержка, предлагаемая клиенту по заключении сделки. Вот список основных шагов, которые вы можете предпринять после продажи (если необходимо, добавьте дополнительные пункты, отражающие вашу конкретную ситуацию):

- После того как товар прибыл к клиенту, проверьте его вместе с ним. Хорошо ли он работает? Есть ли какие-то проблемы или вопросы? Еще раз поблагодарите клиента за заказ, заверьте его, что он может обращаться к вам с любыми вопросами, предложите немедленно связаться с вами при любых проблемах.
- Периодически обращайтесь к клиенту. С одной стороны, вы всегда будете в курсе того, как ваш товар работает, с другой — будете напоминать клиенту о своем существовании. Кроме того, таким образом вы дадите понять ему, насколько ценно для вас сотрудничество с ним. (Один молодой адвокат на семинаре по маркетингу, проходившем в Вашингтоне, сказал, что большинство заказов пришло к нему через людей, с которыми он поддерживал связь в течение двух суток после завершения сделки.)
- Особое внимание уделяйте тем клиентам, о которых вы давно ничего не слышали. Даже если ваш товар снабжен годичной (или даже пожизненной) гарантией, обращайтесь к ним минимум раз в год. Узнайте, как ваш товар себя ведет.

Третий вывод

Не вычеркивайте «пропавших» клиентов

Коммерция — это игра в проценты. Конечно же, вы не сможете продавать свой товар одному и тому же клиенту всю жизнь. Но это не значит, что вы должны отказываться от клиента, если он вас покинул.

Если вы работаете с клиентами так, как описано выше, вы должны чувствовать, когда кто-то из них пытается ускользнуть к вашим конкурентам. Это дает вам возможность вовремя среагировать. Ключом к решению этой проблемы является методика, которую мы использовали для работы с возражениями: Зондирование поможет вам найти причину, Трансформация поможет вам найти новый контекст в ваших отношениях, а Положительный Отклик послужит вам рабочим методом к продолжению сотрудничества.

Чтобы создать действительно Положительный Отклик, вам придется понести некоторые дополнительные маркетинговые расходы (это могут быть не только деньги, но и время и т. д.), иначе вам придется искать другого клиента на замену данному вместо того, чтобы усиливать с ним связь. Чтобы достичь этого, можно использовать:

- Скидки, касающиеся долгосрочных соглашений и крупных заказов.
- Бесплатные образцы, например, новых или улучшенных товаров.
- Бесплатную или более дешевую модернизацию и т. п. (в зависимости от того, что представляет собой ваш товар).

Но что делать, если клиент не просто вас покинет, но, уходя, «хлопнет дверью»? Подождите какое-то время и снова обратитесь к нему. Работайте с ним по уже известному нам алгоритму: Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг.

Нет смысла игнорировать тот факт, что что-то произошло. Когда вы снова встретитесь (или позвоните по телефону) с клиентом, начните примерно так: «Я понимаю, что наше с вами сотрудничество прервалось по какой-то причине. Мне хотелось бы поговорить с вами об этом и, если это возможно, возобновить наши с вами отношения. Но даже если вы на это не согласитесь, мне хотелось бы знать причину случившегося, хотя бы для того, чтобы вновь не повторять эту ошибку. Можем ли мы с вами обсудить эти вопросы?»

Если клиент согласится, то самое лучшее — организовать встречу. Телефонные переговоры в этом случае намного менее эффективны. Обычно вам предложат на выбор несколько вариантов: «Вас устроит завтра утром или лучше в начале следующей недели?»

(Если он скажет, что не хочет разговаривать с вами, спросите, почему: «Вам не подходит время? Может, мы сможем встретиться позже?»)

Если бывший клиент (далее мы будем называть его ДМ) согласится на разговор, задайте ему вопрос, требующий развернутого ответа. Это позволит ему высказать все свои обиды. (То, что вы полагаете причиной раскола, может вообще не относиться к делу.) «Что вы думаете о происшедшем? Что заставило вас прекратить с нами отношения?»

Если вам нужна дополнительная информация, используйте технику Зондирования. Используя полученную вами информацию, Трансформируйте свою позицию по отношению к клиенту. Сделайте это и проверьте, насколько эффективны изменения. Только после этого приносите извинения и объясняйте свои действия в отношении клиента. Однако не старайтесь строить обширных объяснений — это может выглядеть как самооправдание и породить у клиента новые сомнения. Просто упомяните об этом и принесите свои извинения. (Ваше извинение может быть построено следующим образом: «Извините, мы просто не поняли друг друга». Такая форма смягчает чувство ущем-

ленности без необходимости что-то конкретизировать. Хотя, если неправы были именно вы, обязательно признайтесь в этом — это располагает.)

После того как вы объяснитесь и принесете свои извинения — сформируйте Положительный Отклик. Здесь вы выходите за пределы объяснений и извинений и предлагаете позитивные средства к исправлению ситуации. Это может быть попытка сделать правильно то, что раньше было неправильно, предложение скидки или что-либо еще, что заставит клиента вернуться к вам. Некоторые примеры:

«Мы сожалеем, что это произошло. Наше искреннее желание заключается в том, чтобы вы были удовлетворены нашим товаром и нашим сервисом. Позвольте спросить: что бы вы сделали на моем месте такое, что могло бы вас удовлетворить?»

Или:

«Вы выразили неуверенность в наших стараниях установить оборудование так, как, по-вашему, следовало бы. Возможно, мы действительно сделали это не так хорошо, как могли бы. Я хотел бы сделать вам следующее предложение: если вы приобретете улучшенную модель GEM2000-B, мы могли бы предоставить вам 70-процентный кредит по оплате. Вдобавок к этому, я лично буду координировать установку и последующее сопровождение нашего продукта. С одной стороны, вы получите обновленную версию нашего товара, с другой стороны, мы используем обратную связь от вас для совершенствования нашей работы. Может ли это предложение вас заинтересовать?»

Четвертый вывод

Осознайте, что потерянные и колеблющиеся клиенты могут стать идеальными консультантами для вас и вашего товара, маркетинговой политики и конкурентоспособности.

Если один из клиентов внезапно вас покидает, не старайтесь немедленно спасать ситуацию. Прислушивайтесь к любым подсказкам, которые только сможете услышать. Если клиент говорит, что чувствует ваш товар «неэффективным», он может подразумевать, что вы предлагаете нечто чрезмерно сложное, вроде Мерседеса вместо велосипеда. Кроме того, это может означать, что наступило время спада в производстве или есть слухи, что кто-то из конкурентов собирается понизить цены.

Прислушайтесь ко всем подсказкам еще до того, как обратитесь к клиенту. Возможно, информация о «подводных течениях» окажется для вас жизненно важной.

Пятый вывод

Осознайте, что большая часть ваших неудач происходит не из плохого качества ваших товаров, а из несовершенства ваших отношений с клиентами.

Если клиент жалуется на то, что ваш товар слишком сложен, плохо работает, слишком неэффективен, — часто он пытается сказать совсем о другом. Такие жалобы вызваны тем, что вы «забрали деньги и тут же исчезли, оставив его один на один с неизвестным товаром», по крайней мере с точки зрения клиента.

На более глубоком уровне клиент сообщает вам, что вы недостаточно хорошо рассказали ему, как пользоваться вашим товаром, как преодолеть сложности, которые, возможно, возникают при использовании им, какую выгоду он реально может из него извлечь и какие нормы требуется соблюдать для безопасного пользования им.

Шестой вывод

Каждый контакт с клиентом, независимо от его отношения к вам, — удобный случай для продажи

Даже если вам приходится разбирать жалобы очень недовольных клиентов, подходите к ним с положительной точки зрения. Смотрите на это не как на оборону (пытаясь минимизировать потери), а как на шанс не только вернуть клиента, но и расширить свои продажи и даже, возможно, найти новых клиентов. Используйте наш обычный четырехступенчатый процесс: Зондирование, Трансформация, Положительный Отклик, Следующий Шаг. Эта методика должна стать вашей главной «козырной картой» в работе. Следующий Шаг, который вы предлагаете клиенту, — это действия, направленные на покупку. Если вы работаете с довольным клиентом, вы можете предложить ему очередную сделку, если клиент недоволен, — вы можете уладить дело до того, как он потребует возмещения.

Пробуждение «спящих» клиентов

Если ваш товар требует контроля раз в одну-две недели, вам достаточно просто поймать тот момент, когда клиент попытается переместиться к конкурентам. Но что, если ваш товар требуется покупателю раз в год, а то и в пять? В этом промежутке клиент может просто забыть о вас.

С этой проблемой часто сталкиваются риэлтеры*. Допустим, вы помогли клиенту купить новый дом (или помогли продать новый). Запомнят ли они вас, если им придет пора переехать куда-то еще? Как вы можете им напомнить о своем существовании так, чтобы это не выглядело навязчиво?

Мой кандидат на звание Лучшего Риэлтера В Мире — Кэрол Хаули из ERA/Five Star, город Рестон, Вирджиния. Она нашла и помогла мне приобрести дом около шести лет назад, когда я переехал в Рестон. В этом году я получил пакет семян с ее именем, адресом и фото, а также с приглашением принять

участие в конкурсе по выращиванию растений из этих семян. Внизу приглашения было ненавязчивое напоминание в виде сплетни о ценах на старые дома в округе.

Это были не только семена, не только сплетни, не только конкурс — это был целый ворох добрых услуг плюс напоминание о том, что она помнит обо мне как о своем клиенте. Результат — она не только приобрела рекламу в моей новой книге (о которой еще ничего не знала), но и получила от меня пару новых клиентов.

Возможно, конкурс на лучшее фото сада — это не то, что подходит к вашему товару. Но вполне возможно, что ему подойдет другой конкурс. В любом случае, запомните эту идею пробуждения «спящих» клиентов. Она нам еще понадобится в следующей главе, посвященной использованию косвенных инструментов в маркетинге.

Выводы

Существующие удовлетворенные клиенты — это ваш самый лучший шанс увеличить свои продажи. Однако «потерянный» или колеблющийся клиент — не менее важен. Возможно, вернуть клиента назад намного легче и дешевле, чем искать новых. Вот шесть ключевых соображений, которые помогут вам в этом деле:

1. Клиент всегда прав. Часто выгодней сделать скидку, чем потерять клиента и искать нового.
2. Делайте ставку на поддержку уже существующих клиентов.
3. Не вычеркивайте «пропавших» клиентов.

4. Осознайте, что потерянные и колеблющиеся клиенты могут стать идеальными консультантами для вас и вашего товара, маркетинговой политики и конкурентоспособности.
5. Осознайте, что большая часть ваших неудач происходит не из плохого качества ваших товаров, а из несовершенства ваших отношений с клиентами.
6. Каждый контакт с клиентом, независимо от его отношения к вам, —удобный случай для продажи.

Глава 32

Применение непрямых методов маркетинга

Эта глава посвящена альтернативным способам приобретения расположенных к вам ДМ.

Рекомендации

Лучшей рекомендацией является удовлетворенный клиент. При заключении сделки всегда интересуйтесь, к кому еще вы могли бы обратиться. (Обязательно согласуйте с ДМ вопрос использования его или ее имени в качестве ключика к новому контакту).

- Попросите рекомендацию даже в том случае, если сделка не состоится. Даже если сегодняшний клиент не смог приобрести ваш товар, он может быть настолько к вам расположен, что «передает» вас своим друзьям из других организаций.
- При хорошем раппорте (т. е. доверительном контакте) ДМ может захотеть перезвонить другим ДМ, чтобы представить вас и ваш товар. Иногда это будет совпадать с его интересами. В частности, он может не только представить вас, но и завербовать таким образом своего человека в другой организации.

Почта как инструмент маркетинга

В этой книге мы сосредоточены в основном на непосредственных продажах, лицом к лицу с клиентом. Маркетинг с использованием почты — это отдельная тема, и мы не будем касаться ее детально. Имеется несколько позиций, в которых маркетинг по почте способен усилить ваш традиционный прямой маркетинг.

К примеру, почта идеально подходит в тех случаях, когда клиент маловероятен в смысле успешного заключения сделки. В этом случае личная встреча может быть пустой тратой времени и сил. Пошлите ему ваши информационные материалы, а затем по телефону поинтересуйтесь, испытывает ли клиент интерес к приобретению вашей продукции. Кроме того, таким способом вы сможете определить покупательный потенциал клиента еще до первого к нему визита, что сэкономит вам массу времени и денег.

Совет: Даже в случае, если клиент не соответствует вашим критериям отбора, включите в ваши материалы отдельное письмо, в котором будет указано, что вы позвоните в такой-то день и такое-то время, например, в понедельник, 22 января, в 12-00. Поступая так, вы значительно повышаете вероятность того, что ДМ позаботится незамедлительно прочесть вашу брошюру.

Каждый отдельный экземпляр материалов, который вы помещаете в почтовое отправление, должен содержать название вашей компании, ее адрес и телефон. Особенно это важно, если вы дилер или представитель другой компании. В этом случае есть шанс, что вашего имени нет на брошюре и клиент может найти контакт напрямую с производителем, оставив вас за бортом.

Семинары

Вы можете использовать семинары, конкурсы и короткие лекции. Самый простой способ — предложить клиентам что-то из репертуара местного колледжа или Торговой Палаты. С другой стороны, вы можете организовать семинар самостоятельно, помещая объявления в газеты и бизнес-новости или рассылая приглашения непосредственно вероятным посетителям. Вы можете проводить семинары в вашем офисе или в конференц-зале местного мотеля.

Подумайте о возможности объединения ваших маркетинговых усилий с усилиями других лиц или фирм. Например, если ваш проект связан с недвижимостью, вы можете объединить программу своего семинара с небольшим банком. Это может быть не только интересно для ваших потенциальных клиентов, но и полезно для вас лично. Банк мог бы финансировать размещение рекламы семинара, а вы, в свою очередь, могли бы пригласить представителя банка вести семинар вместе с вами. Кроме того, вы могли бы поместить имя и логотип банка вместе с вашим именем и логотипом на стенде в месте проведения семинара. С одной стороны, это сэкономит ваши деньги и добавит вам доверия со стороны клиентов. С другой стороны — позволит банку найти себе клиентов из числа приглашенных.

Еще один подход: провести бизнес-курсы в местном государственном колледже или продолжительную программу обучения в местной школе. Обязательно представьтесь как профессионал: «Линда Фарр — брокер по недвижимости из фирмы Farr&Cudahey, Плизантвилль».

Вы даже можете проводить семинары дома — либо у себя, либо на территории «спонсора», обеспечивающего вам помещение и, возможно, часть клиентуры. (Спонсор мог бы взять часть прибыли, если вы берете плату за семинары). Насколько эффективным будет ваш семинар, зависит от вашего товара. Он может быть эффективен, если связан с тренингом, способствующим карьере посетителей, если представляет собой консультации по определенной тематике или если связан с ремонтом квартир. Единственный способ проверить такую идею — попробовать.

Если ваш бизнес связан со строительством или с ремонтом зданий, вы можете поговорить о спонсорстве с местными строительными организациями или магазинами стройматериалов. Вы можете провести семинар на их базе или даже включить упоминания о них в вашей рекламе. Если вы занимаетесь созданием интерьера помещений, вы могли бы провести семинар совместно с каким-либо местным магазином, торгующим обоями и плиткой. Если вы консультант в компьютерном бизнесе, договоритесь с фирмой, торгующей компьютерами. При поиске возможных вариантов подумайте о том, какого типа предприятия связаны с вашим бизнесом? Именно они могут испытывать наибольший интерес в сотрудничестве с вами.

Насколько эффективен будет семинар, зависит от многих факторов. Главный из них — ваша способность и возможность вести семинар. Во-первых, необходимо время, чтобы подготовить нужные вам материалы. Во-вторых, нужен талант, чтобы расшевелить аудиторию. Запуск рекламы и аренда помещения без должной подготовки могут подорвать ваши финансы.

Второй ключевой момент — какие конкретно черты вашего товара будут представлены посетителям вашего семинара. С одной стороны, вы хотите возбудить интерес и вам необходимо показать себя профессионалом. С другой стороны, вы ведь не хотите просто проболтаться, что намереваетесь продать свой товар именно этой аудитории?

Сперва определите свою цель. Вы хотите чему-то научить клиентов или организуете это мероприятие, чтобы создать у них потребность в вашем товаре?

К примеру, вы можете увидеть объявление о бесплатных семинарах, которые проводит один из местных биржевых маклеров. Если вы их посетите, то обнаружите, что единственная преследуемая им цель — создать в вас обеспокоенность по поводу вложения ваших средств. Таким образом он пытается склонить вас к сотрудничеству с ним как с квалифицированным специалистом. Вполне возможно, что вы сможете применить это к своему бизнесу.

Одно предупреждение: если вы собираетесь организовать семинар, это надо делать профессионально. Непрофессионально проведенные семинары являются отрицательной рекламой и скорее отталкивают клиентов, чем привлекают их.

Оценка семинара

Хотя это и не является существенно необходимым, попросите посетителей дать оценку вашему семинару, прежде чем они разойдутся по домам. Иначе у вас есть шанс, что вы их больше никогда не соберете.

Иногда это очень полезно. Такая оценка преследует две цели. Первая — получить от посетителей обратную связь, которая позволит вам более объективно судить о качестве проведенного вами семинара. Вторая — если семинар прошел успешно, вы можете приобрести новых клиентов и получить новые идеи о развитии вашего бизнеса.

Посмотрите на следующий пример опросника. Как и большинство примеров в этой книге, он может быть адаптирован к вашим конкретным требованиям:

Оценка семинара

Благодарим вас за посещение нашего семинара, посвященного использованию оборудования GEM. Просим вас оценить значение этого семинара для вас. Оценки должны быть проведены по шкале от 0 (совершенно ненужно) до 5 (чрезвычайно необходимо).

1. Отвечают ли темы, поднятые на семинаре, вашим сегодняшним потребностям?

0 1 2 3 4 5

Оценка: _____

2. Как вы оцениваете тот способ, которым был изложен материал семинара?

0 1 2 3 4 5

Оценка: _____

3. Оцените удобство расположения семинара (комната, место проведения и т. п.).

0 1 2 3 4 5

Оценка: _____

4. [Сюда добавляйте требующиеся вам в вашей ситуации вопросы.]

5. Какие темы вы могли бы предложить для следующих семинаров?

А.

Б.

В.

6. Есть ли у вас предложения по улучшению GEM или его маркетинга?

7. Можете ли вы предложить других людей или фирмы, которые были бы заинтересованы встречей с представителем GEM либо в приглашении на следующий семинар?

Если да, то можно ли на вас сослаться?

Имя _____ Должность, Фирма, (адрес, телефон и т. п.)

1. _____

2. _____

3, _____

Еще раз благодарим вас за присутствие на нашем семинаре. Мы с нетерпением ждем новой встречи с вами. Если у вас есть какие-то дополнительные вопросы или комментарии, позвоните нам, пожалуйста, по телефону.....

Необязательно: Ваше имя: _____ Телефон: _____

Замечание: В интересах экономии места я сократил размер опросника. Расширьте его по своему усмотрению. Не экономьте на бумаге, увеличьте пространство между строчками. Это будет немного дороже, но, оставляя много места, вы поощряете людей давать подробные ответы. Это в ваших же интересах. Один новый клиент или одна новая идея окупят удорожание опросника с лихвой.

Показы на профильных выставках

Участие в профильных выставках способно создать вам спрос и известность. Нужно ли будет платить за участие в выставке, будет зависеть от конкретной ситуации. Вот несколько замечаний, которые вы можете использовать на первых порах:

- Посетите по крайней мере одну подобную выставку, чтобы посмотреть на то, как пользуются выставкой подобные вам фирмы. Обычно они устанавливают стенд с одним или двумя столами. Более серьезные участники также используют разнообразные поворотные мини-стенды, на которых выставляют свои образцы.
- Посмотрите, какие виды брошюр, каталогов и других информационных материалов обычно используются. Соберите комплект материалов одного из участников (как можно более близкого к вашему профилю). Что вы можете предложить вашим потенциальным клиентам — посетителям выставки? Будет ли предложение бесплатного образца полезным и эффективным? Поможет ли это в будущем вести продажи? Увеличит ли это весомость ваших деловых предложений?
- Определите главные цели участия в выставке. Обычно (исключая недорогие товары) цель — получить как можно больше новых потенциальных клиентов без немедленного оформления сделок. Следовательно, позаботьтесь о том, чтобы у вас была возможность собрать и сохранить о них необходимую информацию.
- Записывайте по крайней мере тех, кто посетил ваш стенд. Трудно заставить записаться человека без веской причины. Поэтому многие используют специальные урны для сбора визиток. Необходимость для посетителя оставить свои координаты диктуется обещанием приза.
- Лучше предложить что-то вроде образца вашего товара, чем что-либо экстраординарное, вроде бесплатного обеда или загородного уикэнда. Поскольку образец может заинтересовать только потенциальных клиентов, такая тактика обеспечивает предварительный отбор претендентов. Это может помочь в решении последующих проблем в сортировке и классификации полученных вами контактов (и избавит вас от сожаления по поводу оплаты обеда кому-то, кто, возможно, никогда не будет вашим клиентом).
- Как альтернативный способ получения новых потенциальных клиентов, пообещайте сделать обзор выставки с обещанием послать результаты по почте. Например, вы можете сделать обзор «лидирующих в данном регионе компаний на следующий год». (Это весьма просто осуществить для всех, кто заполнит вашу анкету и опустит ее в вашу урну для анкет.) Когда вы будете после рассылать результаты, пошлите вместе с ними и свои материалы. Это могут быть ваши брошюры и сопроводительные письма с указанием, что вы позвоните в определенное время с

целью обсудить результаты и поделиться вашими идеями, возникшими в результате работы.

Один из самых важных факторов, обеспечивающий длительный успех при участии в выставках, — это качество исполнения представляемых вами материалов. Ваши материалы производят впечатление на посетителей не только на месте, но и могут служить причиной обращения к вам в течение года или даже более. Некоторые рекомендации:

- Раздавайте копии статей, которые вы написали или которые были написаны о вашем продукте. (Если они были скопированы, позаботьтесь об авторском разрешении на их использование.)
- Благодаря доступности электронных издательских систем, вы можете самостоятельно изготавливать необходимые вам материалы. Они могут иметь форму статей с историями о вас и вашем товаре или исследований, посвященных его или вашим качествам. (Естественно, позаботьтесь о получении разрешения на публикацию от всех упоминаемых вами лиц и организаций.)

Но будьте внимательны: Не поддавайтесь чувству одиночества, когда толпа посетителей будет проходить мимо вас, совершенно вас игнорируя. Просто сидите и улыбайтесь. Помните: Единственный посетитель, подошедший к вам, стоит того, чтобы его ждать. Особенно, если он станет вашим клиентом.

Бюллетени и другие печатные материалы

Настольные издательства открывают множество новых способов поддержки контактов как с настоящими, так и с потенциальными клиентами. Обычный бюллетень может возыметь магическое действие. Содержимое вовсе не обязано быть полностью составленным вами. Как только вы начнете, то обнаружите, что клиенты часто присылают вам больше материалов, чем требуется для следующего бюллетеня.

Вы можете использовать ваш бюллетень как повод для совершения звонков своим клиентам или лидирующим в вашей области компаниям. Это сделает известным как имя вашей фирмы, так и предлагаемый вами товар.

Если вы не хотите заниматься этим самостоятельно, можно легко найти желающих делать эту работу не только как поставщиков материалов, но и как редакторов и даже издателей как для вас, так и для членов вашей ассоциации. Это также даст повод выделить лидеров в вашем бизнесе и позвонить им на предмет интервью, что пополнит не только ваши новости, но и опыт.

Написание статей

Если вы расположены к писательству, то, возможно, сможете убедить редактора местной газеты или бизнес-журнала выделить вам еженедельное или ежемесячное место. Не надо недооценивать времени и усилий, необходимых для выполнения этой работы. Все это может быть очень ценным вложением как способ получить признание и открыть вам двери в местную торговую сеть.

Кроме того, вы обнаружите, что становитесь «нужным человеком», поскольку многие из тех, кто не обращал на вас раньше никакого внимания, вдруг поймут, что вы можете сослужить им службу в качестве одного из источников их публичности.

Договариваясь о выделяемом вам месте, убедитесь, что вас профессионально представляют: «Диана Слейтер, адвокат фирмы Коггинс и Слейтер в Плезентвилле». Без такой бесплатной рекламы ваша работа может стать пустой тратой времени и сил.

Поймите, что ваши возможности сами по себе не представляют для редактора никакого интереса. Но если вы специалист и можете изложить свои мысли простым языком, то возможно, что редактора это заинтересует. Например: некий прокурор написал пятьдесят статей, касающихся различных аспектов бизнес-права, семейного права, домовладения и аренды. Он использовал эти статьи для успешной полемики с окружным прокурором. Никаким другим путем он не мог достичь подобных результатов и известности.

Если вам не выделяют еженедельного места, обратитесь к форме интервью, что даст вам возможность встретиться с лидерами вашего бизнеса и познакомиться с их идеями и опытом.

Присутствие на мероприятиях масштаба штата и страны

Если ваша клиентура принадлежит исключительно вашей местности, то поездка на мероприятие масштаба штата выглядит малооправданной. Но не торопитесь отбрасывать эту возможность. Участие в таких мероприятиях способно прибавить вам доверия со стороны клиентов. Вполне возможно, что оттуда ваше имя скорее попадет в вашу местную газету или бизнес-журнал.

Если предлагаемые вами темы окажутся достаточно интересными, вы вполне можете заинтересовать ими ваши местные средства информации. Возможно, они захотят взять у вас интервью, — что откроет перед вами ряд дополнительных возможностей.

Далее, вы можете использовать ваше выступление в качестве одного из материалов, предлагаемых потенциальным клиентам на выставках, в почтовых рассылках и как часть вашего письменного предложения (см. ранее).

Вот вам пример того, как человек сделал себе имя посредством таких инструментов косвенного маркетинга:

Мой хиропрактик, доктор Джо Клаусе, и его жена Каролин (тоже хиропрактик) приехали в город несколько лет назад и быстро добились исключительно успешной практики. Впервые я узнал о них из заметки в местной газете, которая сообщала пациентам о временном перерыве в работе клиники в связи с проведением тренингов на профессиональных семинарах хиропрактиков.

Заметки были направлены на поддержку существующих пациентов четы Клаусе, но они имели и вторичный эффект. Этот эффект заключался в том, что имя Клауссов делалось узнаваемым. В самом деле, если их приглашают для проведения тренингов минимум раз в год, значит, они обладают значительной квалификацией!

Для меня это не повод немедленно к ним обратиться. Но это создало обстановку, в которой они стали первыми из хиропрактиков, к кому я мог бы обратиться. Люди, которые, подобно мне, пишут книги, проводят слишком много времени возле своего компьютера.

Обзоры

Ранее в главе 6 мы рассмотрели некоторые «горячие кнопки», способные заинтересовать ДМ в выделении времени для встречи с вами. Еще один не упомянутый там метод открывания дверей заключается в предложении ДМ разделить результаты исследований и обзоры ранка, созданные вами.

Если вы обещаете клиенту информацию, значит, вы должны выполнить это обещание с пользой для него. Чаще всего это не представляет особенной трудности, вы ведь уже сделали много работы для себя. То, что вы делали для собственного использования, часто может быть адаптировано к потребностям клиента и вашему предложению.

Запомните также, что работа над обзорами предоставляет вам намного больше перспектив, чем встреча с любым должностным лицом, какое вы только способны встретить. В контексте ваших коммерческих интересов это представляет для вас своеобразный

рычаг. При минимальной изобретательности вы можете воспользоваться результатами обзора, над которым работали ранее. (В этой главе мы уже рассматривали быстрый обзор, который вы могли сделать на выставке.)

Действительно, некоторые консалтинговые фирмы широко пользуются этой практикой, ежегодно высылая своим клиентам обзоры по тем областям, в которых они работают. Обзор преследует несколько целей:

- (1) помочь консультантам ориентироваться в потребностях клиентов;
- (2) являться своеобразной отмычкой к труднодоступным клиентам в позднейших маркетинговых проектах;
- (3) упоминание в пресс-релизах профильных изданий приносит фирме паблисити и способствует привлечению большого числа дополнительных клиентов.

В конце концов, вот вам один показательный пример: одна консалтинговая фирма, специализирующаяся на поставке профессиональной юридической информации, производит как анализ, так и компоновку данных и периодически продает полные комплекты литературы по тематикам большим юридическим фирмам за несколько сотен долларов за копию. (Не тот мясник, кто готовит свинину, а тот, кто ее рубит!)

В целом при минимальной затрате времени и усилий вы можете скомпоновать свой опыт таким образом, что он (1) сможет стать товаром сам по себе и (2) послужит отмычкой в ваших дальнейших маркетинговых усилиях. Если ваши результаты докажут свою практическую ценность, то вы можете стать признанным авторитетом. Это приведет к тому, что вы будете встречать все больше и больше клиентов, которые ищут именно вас.

Замечание: Постройте свою работу над составлением и предложением своего обзора таким образом, чтобы всем стало ясно, что ваш интерес заключается в выяснении тенденций рынка, а не в сборе данных об одной фирме с целью предоставить эти данные другой.

Источники информации о клиентах

Для того чтобы перечислить все возможные источники, способные привести вас к вашему клиенту, не хватит и нескольких книг. И все равно, информация в них будет неполной. Поэтому, как мне кажется, я сделаю более разумно, если дам вам основное направление, с которого можно начать, а дальше вам подскажет ваша практика. Существуют некоторые «основные» источники, на которые вы могли бы опереться вначале и которые дали бы вам возможность расти в вашей конкретной области бизнеса.

Справочники по маркетингу

Американцы ежегодно тратят огромное количество усилий на составление справочников, полезных в маркетинге.

Многие из основных справочников можно найти в общественных библиотеках. С некоторыми из них вы, вероятно, уже сталкивались, со многими другими — еще нет. Далее приведен список таких справочников. В дальнейшем при необходимости получить данные по вашей конкретной области бизнеса обращайтесь к библиотекарю. Наверняка существует специальный справочник и библиотекарь поможет вам быстро его найти.

Некоторые из новейших методов, приведенные в этой главе (так же как и упомянутые ранее тактики преодоления Системы Отсева), были предложены моей женой Сюзан на основании ее опыта консультанта отдела кадров. «Охотникам за мозгами» приходится быть не менее изобретательными, чем продавцам в их деле поиска и вербовки клиентов.

Основные бизнес-справочники

- Dun and Bradstreet. D&B выпускает несколько комплектов справочников, которые могут оказаться для вас полезными. Один из их справочников — это Million Dollar Directory, содержащий сведения о фирмах, чей доход превышает 500 000 долларов. Существует множество других, и вы вполне можете найти среди них тот, который вам нужен.
- Moody's. Эта фирма издает широкий спектр справочников по финансовым аспектам конкретных областей бизнеса. Другие выпускаемые ею справочники содержат данные о муниципальных и государственных организациях.
- Standard & Poor's Register. Это каталог, в котором приведены данные о корпорациях, их директорах и членах правления.
- Ежегодные справочники публикуются компаниями Fortune и Forbes. (Работая с их оглавлением, можно найти любую интересующую вас организацию в вашем регионе.)
- Списки членов профессиональных организаций, относящихся к вашей области интересов. Обратитесь как к местным, так и к национальным спискам.
- Из бизнес-справочников полезен Business Information Sources (третье издание вышло в 1993 году), составляемый Лорной Дениелс из Калифорнийского университета прессы.

Другим ценным информационным ресурсом является Leadsources. Это специальный «обращаемый» справочник, который позволяет вам получить данные по бизнесу, которым занимается ваш существующий клиент и найти другие компании с такими же интересами. Этот поиск осуществляется через SIC — Standard Industrial Code (стандартный код предпринимательской деятельности). Например, если одним из ваших клиентов является компания по производству оптического оборудования, то таким образом вы можете выйти на другие компании такого же типа (даже на те, о которых никогда не слышали) или на оптовых торговцев таким товаром. Leadsources также допускает работу не только по SIC, но и по ZIP*, что позволяет искать клиентов в конкретном регионе.

Местные бизнес-справочники

- Справочники, выпускаемые Торговой Палатой. Торговую Палату иногда можно встретить и под другой вывеской — окружной (или городской) департамент торговли.
- Подобную информацию можно встретить и в управлении по содействию развития бизнеса (или в любом другом учреждении, выполняющем сходные функции). Позвоните туда и поинтересуйтесь их материалами — справочниками, брошюрами, бюллетенями и т. д. Объясните, зачем вы звоните, так как вам могут предложить список потенциальных клиентов из числа компаний, вновь появившихся или перемещающихся в вашем регионе. Это их работа.
- Справочники уровня штата. Обычно они упорядочены по областям бизнеса или профессии.
- Телефонные справочники, включая специализированные справочники по определенным областям бизнеса, выпущенные в некоторых городах частным образом.
- R.L. Polk's Street Directory. Это списки постоянных жителей и фирм города и области.
- Hainess Criss- Cross Directory. Это «обратный» телефонный справочник, дающий вам возможность по адресу узнать, какая организация существует по этому адресу и узнать их телефон. (Это полезно, если вы занимаетесь «высматриванием дымоходов».)
- Имена фирм записываются жирным шрифтом. (Если для вашего района нет таких справочников, поинтересуйтесь у вашего библиотекаря — может быть, есть что-то похожее под другими названиями.)
- Список компаний, лидирующих на рынке региона. Некоторые газеты ежегодно публикуют такие списки.

Ваша местная библиотека является самым лучшим местом, где вы можете найти подобную необходимую вам информацию. Кроме того, она поможет вам найти именно те справочники, которые вам необходимы.

Маркетинговые списки

Поскольку торговля — основное занятие для большей части населения Америки, вы обнаружите, что практически в любой области, в которой вы хотите работать, уже побывали другие в поисках своих потенциальных клиентов. Как правило, в результате таких поисков составляются списки.

Эти списки обычно применяются в маркетинге с использованием прямых почтовых отправлений, но они так же неплохо подойдут и для того, чтобы стать основой вашего списка потенциальных клиентов.

Например, если вы продаете свой товар врачам, то можете приобрести список врачей, в котором информация отсортирована по любому количеству факторов: месту жительства, специализации, форме практики (одиночная или групповая), доходу, возрасту, подписке на журналы, судимости за незаконную или неправильную практику, наличию собственного или арендованного автомобиля, участию в закупках по почте, товару, который они таким образом приобрели, и сумме сделки.

Это только один пример, но дело в том, что за сравнительно небольшую плату вы можете приобрести нечто большее — список потенциальных клиентов, отобранных и отсортированных в соответствии с теми критериями, которые нужны вам.

Вы можете приобрести список для одноразового использования по цене меньше десяти центов за имя. За небольшую доплату вам отсортируют этот список, что сэкономит ваше время.

Возможно, что использование этого списка для иных целей, нежели продажи по почте, потребует еще одной небольшой дополнительной доплаты. Хотя, если вы собираетесь лично звонить или посещать клиентов, такой список может стоить еще дороже.

В основном, такие списки состоят не менее чем из 1000 адресов. Таким образом, вы заплатите за большее число адресов, чем вам необходимо, или за адреса вне того региона, который вас интересует. Однако получение такого списка за деньги зачастую более оправданно, чем самостоятельный поиск по каталогу, который отнимает огромное количество вашего времени.

Вполне возможно, что адреса источников таких списков приведены на «желтых страницах» телефонного справочника вашего региона либо существует компания, которая может снабдить вас такой информацией.

С кем торгуют ваши конкуренты?

Исследуя самые важные потенциальные рынки для своего товара, найдите время и поинтересуйтесь тем, кто является вашими конкурентами и кто их самые выгодные клиенты.

Например, вы написали программу учета клиентуры для клиник. Подобная программа существовала пару лет назад, но ваша позволяет делать намного больше. Давайте для ясности назовем вашу программу NEWBILL, а программу ваших конкурентов COMPEL.

Вы знаете, что те клиники, которые уже используют COMPET, являются наиболее вероятными покупателями вашего более продвинутого продукта. Чтобы выйти на таких клиентов, достаточно позвонить по клиникам и тактично поинтересоваться, пользуются ли они COMPET. Если они им пользуются, вы могли бы зайти к ним и представить свой продукт — более мощный, более выгодный, более дешевый.

Подобным образом вы можете просмотреть каталоги и посетить демонстрационные залы дилеров, чтобы ознакомиться с тем, как в настоящее время продается COMPET. Вы можете обратиться к ним с предложением поддерживать ваш NEWBILL.

То, что вы однозначно не можете сделать — как по моральным, так и по юридическим соображениям, — это подкупить кого-то из структуры COMPET с целью получить список существующих клиентов или узнать дату выхода обновленной версии COMPET. Это будут не рыночные исследования, а промышленный шпионаж.

Предположим, что результаты вашего исследования показали, что ваш товар вне всякой конкуренции. С одной стороны, это прекрасно. Это замечательно — получить неограниченный доступ к рогу изобилия свободного от конкурентов рынка. Но это может стать и кошмарной новостью.

Во-первых, если ваш товар действительно настолько уникален, результатом может стать необходимость приучить рынок к нему. Существует очень мало вещей сложнее, чем маркетинг преждевременно появившегося продукта.

В попытках приблизить тот момент, когда ваш товар кто-то купит, вы можете потратить огромное количество денег и времени на доказательство клиентам необходимости вашего товара. Это может быть просто убыточно. Кроме того, вы можете не располагать нужным временем и средствами для осуществления этой задачи.

Во-вторых, тот факт, что конкуренции не существует, может отражать полную ненужность вашего продукта для окружающего мира. Идея сама по себе не может иметь успеха, если она приходит раньше времени.

В-третьих, возможно, что вы просто просмотрели тех, кто реально удовлетворяет потребности клиентов в чем-то подобном. К примеру, один экономист делал карьеру на прогнозах развития бизнеса для *Fortune* и был убежден, что имеется огромный потенциал в продаже данных определенного типа растущим фирмам в *Sunbelt*. Он бросил предыдущую работу и создал консалтинговую фирму, которая должна была этим заниматься. После того как он сжег за собой мосты, он с удивлением обнаружил, что подобную информацию, причем совершенно бесплатно, производит одно из государственных агентств. Несмотря на то что эта информация была похоронена под кучей невразумительных бюллетеней, на его «более качественный» товар спроса не было. Дареному коню в зубы не смотрят.

Газеты, журналы и другие печатные материалы

Здесь, как и ранее, самым лучшим помощником будет библиотекарь местной или специализированной бизнес-библиотеки. (В некоторых регионах существуют бизнес-отделы в публичных библиотеках, в других может потребоваться обратиться в библиотеку ближайшего университета или колледжа.) В любом случае, начните с:

Бизнес-издания

Fortune, *Forbes*, *Inc.* и другие журналы ежегодно публикуют списки самых успешных торговых фирм в различных категориях бизнеса, таких как «самые большие компании», «большие производственные компании», «быстро растущие молодые компании».

Эти списки помогут вам стартовать даже в том случае, если вы находитесь не в том городе, где расположены офисы этих компаний. Предположим, вы создали новое эффективное средство для мойки окон. В списке *Fortune* вы отметили *General Motors*. У *GM*, вероятно, достаточно много окон, но вам бы не хотелось ехать в Детройт, чтобы в этом убедиться и представить им ваш продукт.

Во-первых, попытайтесь найти в местной телефонной книге региональное представительство *GM* или что-либо подобное. Если ничего нет, обратитесь в библиотеку в поисках ежегодного отчета фирмы — там может быть упомянут ваш местный филиал *GM*. После чего позвоните местным представителям и попытайтесь продать товар им. Если это получится, вы сможете использовать факт сделки как отмычку для главного офиса *GM* в Детройте.

Местные газеты и журналы

Читайте бизнес-новости. Отмечайте те фирмы, которые расширяются или получают новые контракты. Есть шанс, что они вскоре смогут приобрести вашу продукцию.

Кроме того, выписывайте имена тех людей, которые продвинулись в число руководителей новых отделов и филиалов фирм. Если вы знаете их лично — не робейте, пошлите им поздравительную открытку (естественно, с вашей брошюрой). Если вы их не знаете, отметьте их и попытайтесь встретиться, чтобы выяснить, как и чем вы можете им помочь в их новой деятельности.

Если вы находитесь рядом с большим городом или непосредственно в нем, есть шанс, что газеты или журналы могли опубликовать перечень пятидесяти или ста наиболее крупных фирм или работодателей (в число которых могут попасть и государственные агентства и организации).

Вы также обнаружите, что в вашем городе (или в ближайшем большом городе рядом с вами) издаются специальные бизнес-газеты или бюллетени. Статьи, диаграммы и объявления принесут вам информацию об интересующих вас фирмах и агентствах, включая информацию о их размере, штате, адресе и главных проектах — зачастую вместе с именем менеджера проекта.

Если вы встретите интересующую вас статью, вы можете связаться с ее автором. Большинство репортеров найдут пару минут, чтобы обсудить основные проблемы, тенденции и т. п. В зависимости от их специализации они могут предоставить вам уникальную информацию о данной области бизнеса или отрасли производства. Вероятно, они располагают данными о ключевых компаниях и о лицах, которые занимают в них нужные вам должности.

Позже вы можете отплатить за помощь, предоставив такому репортеру свежую неконфиденциальную информацию, представляющую для него интерес. Даже если вы не знаете всей истории целиком, ваш намек может представлять для него огромную ценность. Если вы обладаете счастливым даром компактно и емко излагать свои мысли, репортер может пригласить вас в качестве комментатора для одной из своих статей. Известность, вызванная одной подобной статьей, может сделать больше, чем недельное обивание порогов.

Возможность продажи может быть создана даже при помощи объявлений о найме. Во-первых, они дадут вам имена тех компаний, к которым вы можете не обращаться в других поисках, особенно новых фирм и тех фирм, которые переехали в ваш регион слишком недавно, чтобы быть включенными в справочник. Во-вторых, направленность объявлений расскажет вам о том, в какую сторону компания расширяется и какую деятельность ведет.

Другие источники продаж

Здесь пригодятся ваши творческие способности и изобретательность. Чтобы пробудить ваше творческое мышление, подкину вам ряд идей.

Ассоциации

Если в вашей библиотеке есть Энциклопедия Американских Ассоциаций, изданная Gale Research Co., Book Tower, Detroit, Michigan, обратитесь к ней. Первым делом выясните, какие из приведенных в ней ассоциаций еще существуют. Затем выделите те, которые могут представлять интерес для вашего бизнеса. Почти для каждой профессии существует соответствующая ей ассоциация, не считая ассоциаций по увлечениям, вероисповеда-

ниям и т. д. (Тот же издатель располагает и энциклопедиями по каждому региону. Это даст вам возможность составить список клубов, ассоциаций и профессиональных объединений, имеющих в вашем городе.) Другой источник — это Американское общество руководителей ассоциаций (American Society of Association Executives), расположенное по адресу 1575 I Street NW, Washington, DC.

Весьма полезно позвонить в национальный офис соответствующей ассоциации и поинтересоваться существованием местной организации в вашем регионе. Если такая организация существует, сразу же узнайте имя руководителя, его адрес и телефон. Кроме того, поищите копии выпускаемых ассоциацией журналов и бюллетеней — из них вы можете узнать имена людей, с которыми вам стоит вступить в контакт.

Руководство локального представительства может разрешить вам стать членом ассоциации или воспользоваться списком ее членов. Кроме того, вы можете предложить им демонстрацию или презентацию вашего товара. Скорее всего, они согласятся, поскольку это позволит им расширить повестку дня для следующего собрания.

«Высматривание дымоходов»

Покатайтесь по округе в промежутке между вашими встречами. Поищите «дымоходы» или, что более вероятно в наше время, — коммерческие центры и промышленные зоны, в которых могут находиться офисы вероятных покупателей.

Если будет возможность, припаркуйтесь и ознакомьтесь с перечнем компаний, находящихся в данном здании. Названия организаций подскажут вам, можете ли вы найти среди них своих потенциальных клиентов. Если сомневаетесь, загляните в интересующий вас офис и поговорите с секретарем или офис-менеджером. Вы не первый, кто это делает. Каждый офис как минимум раз в неделю подвергается визиту подобных вам торговцев (а может быть, и каждый день).

Просто скажите что-то вроде: «Я проезжал по улице, заметил красивую табличку с названием вашей фирмы на фасаде здания. Скажите пожалуйста, каким направлением бизнеса из приведенных в Amalgamated Resources вы занимаетесь?» Если вы не нарветесь на какую-нибудь «фирму» ЦРУ (что со мной случилось, когда я предлагал консалтинговые услуги в пригороде Вашингтона) или не попадете на временного или несговорчивого секретаря, то узнаете достаточно для того, чтобы решить, стоит ли иметь с этой компанией дело.

Иногда вас отправят к кому-то другому. Это не время для попыток завести разговор о продаже. Просто получите все интересующие вас данные и уходите. Зачастую этот человек — просто ширма. Он не имеет права сказать ДА, его работа заключается в том, чтобы говорить «Нет, мы не собираемся приобретать ничего из того, что вы нам предложили». Если вы залезете в детали и завязнете в них, перед вами закроется дверь к тому человеку, который действительно имеет право заключать сделки и совершать покупки для компании.

На данном этапе для вас является необходимой следующая информация:

- Чем организация занимается и что ей для этого необходимо? Вероятно ли то, что ее может заинтересовать ваше предложение? Лучше узнать это окольным способом. Если спросить об этом прямо, человек-ширма может тут же ответить свое обычное НЕТ, избавиться от вас и вернуться к своим делам.
- Насколько велики объемы ее деятельности? Как и в прошлом пункте, ваши глаза и ваш ум — намного лучший источник информации, чем прямые вопросы. Но все же поинтересуйтесь, не является ли этот офис частью большей организации.

- Если вам кажется, что организация представляет для вас интерес, вернитесь и попытайтесь узнать имя человека, который имеет право купить у вас то, что вы предлагаете. В небольших компаниях этим человеком обычно является президент компании, в юридических и бухгалтерских фирмах — старший из партнеров. В более крупных фирмах ситуация намного сложнее. (По причинам, перечисленным в главе 3, менеджер по закупкам может быть совсем не тем человеком.)

Обмен информацией

Когда вы работаете, ваш путь могут пересекать другие торговцы, работающие с похожим, но не конкурирующим товаром. Познакомьтесь с ними, поскольку вы сможете оказать помощь один другому. Если тот человек продает только краску, а вы продаете только кисти, вы можете обменяться данными и даже координатами своих клиентов без боязни их потерять.

Рекомендации

Когда вы заключаете сделку, не уходите, не попытавшись получить ссылку на других потенциальных клиентов от того человека, который только что совершил покупку. Если он уверен в правильности своей покупки — он уверен достаточно, чтобы подумать о своих знакомых и сотрудниках, которые могли бы совершить такое же приобретение. Сперва задайте основной вопрос: «К кому еще я мог бы обратиться со своим предложением?»

Запомните первые имена, которые пришли на ум вашему клиенту, после чего конкретизируйте свой вопрос: «Есть ли кто-либо еще в вашей компании, с кем мне имело бы смысл встретиться? Может быть, это люди, занимающие подобную вам должность в других отделах компании?» (Запишите всю полученную информацию.) «Как насчет других компаний? Какая-нибудь фирма, чей офис недалеко?» (Запишите и эту информацию.) «А как насчет подобных вам работников в других компаниях?» (Это касается и конкурирующих компаний, но только до тех пор, пока ваше предложение не дает им повода для конкуренции.)

После того как вы получите эти указания, проверьте то, как вы можете их использовать: «Будет ли правильным, если я сошлюсь на вас в разговоре с ... ?» Если да, то шанс заключить сделку с таким клиентом весьма высок. В этом случае ваш визит (или ваш телефонный звонок) может начинаться так: «Здравствуйте, меня зовут... Мне порекомендовал обратиться к вам...»

Если люди, купившие ваш товар, в восторге от него, они могут выразить желание позвонить указанным ими клиентам до вашего визита (или даже представить вас лично). Это — самая сильная рекомендация. Это прекрасно, но не пытайтесь помешать своей удаче. Представьте себе, что у них есть другие обязанности. Такое предложение можно рассматривать скорее как подтверждение, но его отсутствие — ничего не значит. Если ваш покупатель не пользовался никогда раньше вашим товаром, он вряд ли будет тратить свое время, представляя вас кому-либо. Он просто не будет уверен в вашем товаре настолько, чтобы рекомендовать ваш товар кому-либо еще.

Спрашивайте рекомендации даже в том случае, если у вас ничего не купили. Хотя компания может не нуждаться в вашем товаре в данный момент или не иметь денег на его приобретение, тем не менее ДМ, с которым вы встретились и на которого произвели хорошее впечатление, может возыметь желание оказать вам услугу и передать другому клиенту.

Разговоры, конкурсы, семинары, появления на профильных выставках

Эти методы позволяют познакомиться с вами окружающий мир и представить ему ваш товар. Хотя вы можете и не совершить ни одной продажи тут же, на месте, — эти усилия способствуют появлению у вас сети необходимых контактов. Результаты могут прийти позже, когда вы начнете использовать программу напоминания по отношению ко всем новым знакомым.

Один консультант (мой знакомый) начинал свой бизнес с участия в конкурсе. Десять лет спустя он обнаружил, что 90 процентов его клиентуры прямо или косвенно появились на его горизонте именно из этого первого выхода в общество.

Тонкости использования обзоров

В главе 32 мы коснулись тех методов, при помощи которых вы можете развивать результаты обзоров и использовать их как отмычку к «труднодостижимым» клиентам.

Но будьте творческими в выборе и комбинации методов, не замыкайтесь на тех, которые вы уже знаете. При определенной изобретательности вы сможете использовать результаты обзоров как весьма мощный инструмент маркетинга, если сможете адаптировать свои находки как основу для разговора с представителями различных групп.

Например, если ваш обзор сфокусирован на особенностях местного бизнеса, Торговая Палата или местный бизнес-клуб будут для вас хорошими клиентами и спонсорами вашего выступления. Если ваш обзор специфичен, попытайтесь организовать презентацию в соответствующей профилю организации.

Ваша речь должна быть действительно информативной и определенно не относящейся к классу занудных торговых презентаций. Ваша цель — утвердить себя перед слушателями в роли авторитета в области, которая имеет отношение к вашему товару, и поделиться с ними своими знаниями. Советую упоминать ваш товар как бы мимоходом, случайно, в качестве иллюстрации к излагаемым вами данным.

Я не говорю, что вам нужно держать ваш товар в секрете. Узнайте, кто будет вас представлять, и снабдите этого человека краткими биографическими данными о вас, вашей компании и вашем товаре. Это не только прибавит доверия к вам и вашему товару, но и позволит сделать общение более живым и непосредственным.

Совет: Когда вы будете готовить эту «биографию», постарайтесь изложить все как можно короче, не забывая, однако, подчеркнуть те моменты, которые вы хотите выделить. Сфокусируйте это введение на тех аспектах, которые, как вам кажется, имеют непосредственное отношение к вашей задаче. В противном случае, вы обнаружите, что существенные для ваших бизнес-целей данные, такие как название фирмы, ее адрес, гарантии и рекомендации будут неразличимы на фоне совершенно не относящейся к делу информации. В этом случае ваша «биография» сработает в точности против вас.

Еще один совет: Когда решение о вашем выступлении будет принято и приглашения подготовлены к рассылке, убедитесь, что менеджер по паблисити фирмы-клиента включил информацию о вашем имени, названии компании и городе, в котором находится ваш офис. Город особенно важен в том случае, если вы размещаетесь в пригороде столицы. В районе Вашингтона вас могут занести в одну из трех телефонных книг — Вашингтона, Северной Вирджинии и Мериленда. У вас нет никаких причин затруднять клиентам возможность найти вас. (Даже лучше, если в приглашения будет включен полный адрес вашей фирмы.)

Раздавайте материалы — как для того, чтобы присутствующим было легче понимать сказанное вами, так и для того, чтобы позже им было легче вас отыскать. Материалы могут содержать копии используемых вами картинок, чтобы зрителям не приходилось тратить время на зарисовку того, что вы демонстрируете на доске или при помощи проектора. Кроме того, материалы могут содержать краткий конспект или тезисы вашего выступления, — но ни в коем случае не все целиком. Иначе они будут порядком удивлены тем обстоятельством, что вы занимаете их время на то, что они могли бы прочитать самостоятельно.

Во всех материалах, которые вы представляете клиенту, должно быть указано название вашей компании, ее адрес и телефон. Классический, но довольно тонкий способ это сделать заключается в использовании верхней строки (в которой обычно стоит номер страницы и название документа) как места для такой «скрытой рекламы». Ниже такой строки уже могут располагаться обычные для такой ситуации реквизиты — название документа, раздела, дата составления, номер страницы и др.

Если вы не хотите использовать визитку в виде верхней строки, напечатайте ее внизу титульного листа и продублируйте на первой странице ваших материалов. Сделайте ее видной, не засоряйте пространство вокруг нее текстом и изображением. Позаботьтесь о том, чтобы она выглядела ясно и четко.

Когда вы нашли технику, способную принести вам успех, найдите пути для расширения ее на возможно больший круг клиентов. Например, если вы нашли способ заинтересовать своим товаром дантиста, найдите возможность адаптировать его для врачей-физиологов, физиотерапевтов и любой другой группы ваших потенциальных клиентов.

Глава 34

Как организовать эффективность своих продаж

Клиенты будут появляться и исчезать в ваших списках приоритета. Будет накоплен опыт, позволяющий организовать неделю так, чтобы эффективно управлять вашим временем и расписанием поездок и встреч. В этой главе представлена базовая модель, которую вы можете адаптировать к вашей конкретной ситуации.

Здесь мы сосредоточимся в основном на создании расписания обращений к новым клиентам. Однако важно сохранить равновесие и с другими необходимыми действиями. Продажи будут занимать большую часть вашего времени, но не забывайте и о других задачах, которые должны быть решены вовремя и эффективно. Эти задачи включают:

- «Визиты (или телефонные звонки) вежливости» к вашим клиентам — необходимая операция для того, чтобы убедиться в качествах своего товара и напомнить о своем существовании.
- Подготовка предложений, работа с корреспонденцией, телефонные звонки и т. п.
- Административная деятельность, типа дополнительных заказов вашим поставщикам.
- Поддержание профессиональной подготовки.

Некоторые задачи могут быть решены в промежутке между запланированными встречами. Например, вы можете просматривать справочные материалы, пока клиенты ждут вашего визита, или можете посетить еще одного из ваших клиентов в промежутке между двумя назначенными встречами.

В первой части главы мы дадим базовый обзор связанных с этим задач. Вы можете решить большую их часть на бумаге (используя блокнот или индексные карточки), а если у вас есть компьютер, — сможете решить их с его помощью.

В конце этой главы мы рассмотрим роль системы управления продажами, основанной на использовании компьютера. Однако независимо от того, чем вы пользуетесь — компьютером или бумагой, организованы вы или нет, — эти задачи нужно выполнить.

Модель системы

1. Разметьте вашу территорию.

Достаньте карту региона, в котором вы работаете, и разделите его на квадранты. Чтобы проиллюстрировать рассматриваемый нами в настоящий момент подход, представим, что наша территория состоит из одного города, а время ограничено одной неделей. (С другой стороны, если ваша территория — штат, планирование лучше производить на более длительный срок — возможно, месяц, с одной ли даже двумя неделями на каждый квадрант.)

Квадранты не обязаны иметь одинаковые размеры. Небольшая оживленная деловая часть города может быть одним квадрантом, а намного больший по площади восточный пригород — другим.

Здесь мы используем термин «квадрант» несколько шире, чем обычно. Нет никакой необходимости в том, чтобы он имел углы, а края его были прямыми линиями. Это может быть любая выделенная разумным способом территория. Под разумным способом мы понимаем то, что разметка позволяет минимизировать время, затрачиваемое на поездки внутри квадранта. Если вы работаете на большой территории (например, на территории половины штата), у вас может быть добрая дюжина «квадрантов», или рабочих зон. Они должны группироваться вокруг городов или возле естественных барьеров, например границы между штатами.

Вы можете использовать даже более широкую трактовку понятия «квадрант». Например, вы можете собрать в один квадрант врачей, в другой — адвокатов, в третий — индейских вождей и менеджеров предприятий.

2. Распределите клиентов по квадрантам.

Определите каждого клиента в соответствующий квадрант и отметьте этот квадрант на его регистрационной карточке. (Сущность этих карточек мы рассмотрим чуть погодя). Дайте кодовые обозначения этим квадрантам при помощи чисел, местоположения или способа группировки (например, «1», «Запад» или «Цветоводы-очкарики».

3. Составьте календарный план.

При составлении календарного плана на неделю выделите по дню для каждого квадранта. (Понедельник — первый квадрант, вторник — второй и т. д.) По окончании недели передвигайте дни таким образом, чтобы не попадать в один и тот же квадрант в один и тот же день недели.

Запомните, что это всего лишь *модель* подхода. Вам необходимо адаптировать ее к своим потребностям. Например, если вы работаете в большом регионе, ваш цикл может быть больше одной недели.

4. Договаривайтесь о встречах по квадрантам.

Прежде чем договариваться о встречах, сгруппируйте карточки клиентов по квадрантам и каждый раз договаривайтесь о встречах в пределах одного квадранта. Выберите дни на следующих неделях, когда вы будете работать в каждом квадранте, и только после этого организуйте соответствующие встречи.

Если вы составите расписание на две недели вперед, вы сможете заранее определить те числа, когда вы окажетесь в данном квадранте, что позволяет работать с достаточно сложными ситуациями. Предположим, ДМ интересуется вашим товаром, но недоступен в обычные дни, в которые вы его посещаете. Вы можете заранее (минимум за неделю) адаптировать ваше расписание к его нуждам таким образом, чтобы вся остальная работа тоже не пострадала.

Система квадрантов — основной инструмент для составления расписаний большей части ваших рабочих дней. Она позволяет избежать неорганизованную беготню туда-сюда через весь город. Однако не подчиняйтесь ей слепо, будьте гибки! Не проходите мимо шанса заключить сделку, если это требует от вас посещения квадранта, намеченного на завтра.

5. Подготовьте ваши карточки данных клиента после достижения договоренности о встрече.

Когда вы добились согласия ДМ на встречу, отметьте это как на ежедневном рабочем календаре, так и на карточке данных клиента.

После того как вы совершите визит, отметьте его результат и те шаги, которые вам необходимо совершить в связи с ним. Все это должно содержаться в карточке данных клиента.

6. Соблюдайте баланс с другой необходимой деятельностью.

Конечно, деловые визиты с целью продать свой товар — очень важная штука. Однако пренебрежение другими необходимыми действиями — тяжелая ошибка.

Выделите время (например, раз в две недели) для того, чтобы выполнять эту работу. (Такой работой может быть чтение корреспонденции, составление отчетов и т. п.)

Старайтесь планировать наперед — как на короткий, так и на длинный срок. Предварительно созванивайтесь о встречах, назначенных на следующую неделю. Работайте с проблемами поставок. Разрабатывайте свои предложения и обзоры, которые были вами обещаны. Читайте литературу как по той отрасли, в которой вы работаете, так и о шагах ваших конкурентов.

Методы организации ключевых данных о ваших клиентах

Здесь представлена система организации данных как о ваших теперешних клиентах, так и потенциальных потребителях вашего товара. Она организована таким способом, чтобы требовать минимальных усилий для ее поддержания. Если хотите, вы можете ее адаптировать для того, чтобы использовать персональный компьютер. Но если вы решите это сделать, помните, что ваша цель — заключать сделки и общаться с клиентами, а не создать самую совершенную в мире базу данных.

Базовая система включает два ключевых элемента: карточки на потенциальных клиентах и регистры информации на существующих. (Если вы умеете пользоваться компьютером, то вам не составит труда найти программное обеспечение для организации такой базы данных. Но если вы только начинаете, лучше всего начать с простой бумажной системы. Это позволит вам иметь полное представление о всех аспектах такой работы прежде, чем придет время привлекать «высокую технологию» и избавит вас от ошибки при выборе необходимых программ.)

Карточки на потенциальных клиентов

Приготовьте такие карточки для каждого потенциального клиента. (Для начала это может быть простая карточка формата почтовой открытки. Когда вам станут ясны ваши конкретные потребности, вы можете адаптировать такие карточки к своим нуждам.) Эта карточка должна содержать название и адрес компании, имя, телефон и адрес ДМ, если он отличается от телефона фирмы.

Если источником информации явилась рекомендация, отметьте на карточке, чья.

После того как потенциальный клиент перешел в разряд действительных, поменяйте ярлык на ярлык действительного клиента или пометьте любым удобным для вас способом.

Кратко сделайте основные записи. Если их количество превышает объем карточки, создайте для клиента отдельный регистр (папку для бумаг или файл в базе данных). Подробнее это будет описано ниже.

После каждого контакта заносите на карточку новую информацию. Запишите, когда вы начали вести переговоры о встрече, сколько звонков и времени организация этой встречи потребовала и какие результаты принесла. Отмечайте также ваши задачи на каждую последующую встречу и конкретные возражения, с которыми вам придется иметь дело.

Например, если ДМ демонстрирует заинтересованность, но для принятия решения ему необходимо получить данные квартального отчета по доходу, договоритесь о дате следующей встречи и запишите эту дату на карточку. Отметьте дату цветным карандашом. (Сделайте для себя краткую запись о содержании данной беседы. Это вам еще пригодится.) Вдобавок, чтобы точно не забыть о назначенной встрече, отметьте ее дату в своем расписании встреч. Это расписание может представлять просто записи в вашем ежедневнике или (в случае более совершенной системы) часть вашего регистра договоренностей.

Сохраняйте эти карточки самым удобным для себя образом. Первый способ — алфавитный, второй — отсортировать их по приоритетности, сгруппировав их в «красную» (для самых важных клиентов) и «синюю» (для менее важных) папки, и т. д.

Третий способ, который мне нравится намного больше первых двух, — это отсортировать карточки по квадрантам, на которые вы разбили вашу территорию.

Чтобы отметить высокий потенциал клиента, используйте красную скрепку или наклейку, поместив их на карточку. Помните о правиле большого пальца. В силу этого правила, имеет смысл сосредоточиться на клиентах с наибольшим потенциалом, а не давать им одинаковый с остальными приоритет.

Регистры информации о клиентах

Пока вы будете искать своих потенциальных клиентов и превращать их в реальных, вы соберете огромное количество информации. Это могут быть брошюры и другие печатные материалы компаний, записи выступлений, телефонных разговоров и т. д.

Чтобы держать под контролем эти данные, для каждого из потенциальных или реальных клиентов выделите специальную папку. Каждая статья в газете, имеющая отношение к клиенту или области его деятельности, должна вырезаться и занимать свое место в такой папке. Обязательно сделайте на карточке клиента отметку о наличии такой папки, что позволит вам помнить о ней и обращаться к ней каждый раз перед обращением к этому клиенту.

Ежемесячный отчет или сам себе ревизор

Одна из выгод предпринимательства — это свобода от необходимости периодически готовить для начальства отчеты о проделанной работе. Однако ведение подобной документации может принести вам немалую пользу, так как вы получаете возможность реально оценить, сколько времени и на что вы тратите. Кроме всего прочего, это неплохой инструмент для создания мотивации: состязаясь с самим собой, вы можете повышать эффективность своей работы.

Вот небольшой пример, который вы можете адаптировать к своим нуждам:

Ежемесячный список визитов, звонков и прочей деловой активности

Месяц: _____				
Действия	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4
Продажи				
Визиты и звонки				
Демонстрации				
Презентации				
Предложения				
Визиты и звонки поддержки				
Общение и другие косвенные методы				

Компьютер и продажи

Программные продукты, способные вам помочь в бизнесе, изменяются настолько быстро, что нет смысла их здесь перечислять. Пока книга выйдет из печати, половина из них исчезнет с рынка, а вторая половина изменится до неузнаваемости. Не говоря о том, что появятся новые программы. (По оценкам экспертов из журнала *Mobile Office*, объемы продаж программ для бизнеса возрастут с 413 миллионов долларов в 1991 году до 2,5 миллиардов в 1997. Может быть, вам покажется интересным попробовать себя в таком быстрорастущем бизнесе?)

Далее приведен перечень ключевых моментов, которые вы должны иметь в виду, если решите приобрести программы для развития вашего бизнеса. (На новом жаргоне это носит название «автоматизации продаж», «sales force automation», сокращенно — SFA.)

Самый важный при покупке программы вопрос — какие конкретно функции вы хотите на нее возложить? Что именно она должна для вас делать? (Нет смысла переплачивать за суперверсию, обладающую рядом совершенно не нужных вам свойств, наличие которых учтетверит время на овладение программой.) Среди требований, которые вы хотите предъявить вашей программе, вероятно, будут следующие:

- Помощь продавцу (вам или вашему работнику) в сохранении данных о клиенте. (Обычно это называется «менеджмент деловых встреч».)
- Вышеприведенное, плюс возможность автоматического составления деловых писем.
- Вышеприведенное, плюс возможность ведения календаря деловых встреч и ежедневника для напоминания торговцу о необходимости выйти на контакт с тем или иным клиентом.
- Все вышеприведенное, плюс возможность передачи информации о продажах и клиентах в другие отделы компании, такие как отдел производства, отдел доставки, бухгалтерию и т. д., без использования промежуточных этапов для передачи данных.

Другие соображения:

- Обеспечивает ли программа составление отчетов о продажах — таких как отчеты о потенциальных и совершенных сделках и об активности продавца — в том формате, который отвечает вашим требованиям? (Прежде чем отвечать на этот вопрос,

решите, какие данные вам действительно необходимы для дальнейшей обработки. Не включайте какие-то данные в работу только на том основании, что программа может их выдать.)

- Насколько проста в использовании эта программа? (Вам и вашим торговцам необходимо торговать, а не сражаться с компьютером.)
- Насколько эти программы гибки? Допускают ли они адаптацию к вашим потребностям? А если ваши потребности изменятся? Может ли эта программа увеличить эффективность ваших продаж? Можно ли использовать ее в компьютерной сети, чтобы различные торговцы и даже отделы вашей компании могли использовать общие данные?
- Совместима ли она с другими программами, которыми вы пользуетесь, такими как текстовые процессоры и т. п.

Правильно подобранная комбинация портативного компьютера и программного обеспечения позволит коммивояжерам возить с собой все необходимые данные, вплоть до каталогов, и обновлять эти данные ежедневно. Это обеспечит небывалую оперативность и точность представления данных клиенту. В комбинации со специальными программами компьютер может стать средством для проведения презентаций, позволяя клиентам просматривать короткие компьютерные фильмы, демонстрирующие ваш товар в работе.

Чтобы узнать, какие программы из имеющихся в наличии отвечают вашим требованиям, начните с изучения подходящих журналов, таких как компьютерные и бизнес-издания. Желательно ориентироваться на возможно более свежие номера.

Журналы, в особенности компьютерные, имеют тенденцию появляться и исчезать, и поэтому трудно сказать, каким из них следует отдать предпочтение. Один из журналов, получивших известность в 90 годах, — *Success* — достаточно популярен, чтобы вы могли найти его где-нибудь поблизости. Особенно полезен майский выпуск журнала, традиционно содержащий подборку материалов для торговцев. Вдобавок к остальной несомненно полезной информации, он содержит данные по программному обеспечению, предназначенному для бизнеса. Кроме того, журнал позволяет заказать выбранные вами программы и книги по почте, что очень ценно, если ваш местный дилер не может вам помочь в их приобретении.

Однако прежде, чем вкладывать деньги в новую программу, проверьте, какое обеспечение было включено в поставку вашего компьютера. К примеру, пакет *Microsoft Works* снабжен большим количеством шаблонов, включая средства управления базой данных о клиентах, базу ключевых контактов и даже шаблон для составления штатного расписания. Такие пакеты, включаемые в поставку компьютеров, могут быть (возможно, с небольшой перенастройкой) всем, что вам понадобится, пока вы не получите первый миллион долларов прибыли.

Инструменты продаж: офис, компьютеры, оборудование для торговли и т. п.

Эта глава посвящена некоторым практическим аспектам — во-первых, необходимому вам оборудованию, и во-вторых — тому, что должно вас сопровождать в процессе работы.

Обязательное и необязательное оборудование

1. Визитки, адресные этикетки, конверты. Без этого вы просто не сможете заниматься бизнесом. Это та область, в которой вы можете немного пофантазировать и за сравнительно небольшую плату усовершенствовать свой имидж при помощи немного лучшей бумаги, графического дизайна и броской композиции.

Прикладывайте визитки ко всем рассылаемым вами материалам — к каждому письму, брошюре, буклету. Каждый раз, нанося визит клиенту, оставляйте визитки секретарю, офис-менеджеру и ДМ. Давайте визитку каждому, с кем вы встречаетесь и с кем потенциально можно делать бизнес. Пусть только одна из ста визиток приведет к контакту с нужным человеком или продаже — она стоит копейки и такое вложение денег оправдано.

2. Брошюры и другие материалы, используемые вами при продажах. Не старайтесь в самом начале обеспечить себя материалами на самой лучшей бумаге. Не вкладывайте в это сверх меры столь нужные вам деньги. То, что на ваш взгляд (или на взгляд вашего дизайнера) является важным, может совершенно не иметь значения с точки зрения реального клиента. Чтобы проверить ваши идеи с клиентами, в течение первых месяцев поработайте с материалами, напечатанными на обычной бумаге. (Ваш маркетинговый подход и даже ваши цены можно изменить.)

В большинстве случаев, встречающихся в торговле, рекомендация уже состоявшихся клиентов будет иметь намного больший вес, чем самый вычурный дизайн с прекрасными фотографиями на превосходной бумаге. С самого начала у вас не будет рекомендаций, так что постарайтесь их получить. Если вы знаете, что клиент доволен вашим товаром, попросите у него выразить свою благодарность в письменном виде. Единственный хорошо составленный документ такого рода может быть одним из самых значительных аргументов, имеющихся в вашем распоряжении. Включайте его копию в свои материалы — он будет работать на вас.

3. Офисное помещение. Офис, в особенности в хорошем месте, — достаточно важный фактор для большинства клиентов, поскольку демонстрирует вашу стабильность. Однако в настоящее время бума предпринимательской деятельности офис постепенно теряет свое значение, особенно если вам не требуется специальное помещение для встреч с клиентами либо если вы работаете в одиночку.

Если вам необходим специальный адрес для бизнес-корреспонденции, обратитесь в почтовую сервисную службу. Вам выделят «почтовый ящик» (в нашей стране —

абонентский ящик), окажут услуги по подключению к пейджинговой связи, смогут получать на ваше имя факсы — в зависимости от того, что вам требуется. Вполне возможно, что вам смогут при необходимости сдать в аренду конференц-зал, обеспечить услугами секретарей и т. д.

Примечание: «высокотехнологические» визитки

Сегодня номер факса на визитке — обычное явление. Все большее и большее число людей помещают на визитки свои адреса в электронной почте. Некоторые из них сообщают свои адреса сразу в нескольких сетях — internet, FIDO, BitNet,

MciMail, CompuServ, GEnie и др. Если у вас есть такие каналы связи, обязательно указывайте их. Чем больше будет у вашего клиента возможностей настичь вас, тем больше вероятность того, что он захочет к вам обратиться.

4. Компьютеры. Сейчас уже трудно представить, как можно выжить на рынке, не используя компьютер. Даже если бы я больше времени тратил на консультации вместо написания книг, мне все равно пришлось бы купить компьютер и соответствующие программы, в основном для подготовки корреспонденции и предложений, создания рекламных и презентационных материалов и т. д. (Плюс, как уже указывалось ранее, компьютер, снабженный нужными программами, может оказать немалую помощь в организации работы с клиентами.)

Если у вас уже есть компьютер, поищите пути интегрирования его в ваш маркетинг. Если у вас нет компьютера, встает вопрос — стоит ли его покупать только ради использования в маркетинге? Это зависит от вашего бюджета. Вам может понадобиться три месяца работы, чтобы заработать на компьютер. Если сомневаетесь — лучше не покупайте, чтобы не ставить под удар текущую деятельность, которая может успешно продолжаться еще довольно долгое время.

5. Войсмэйл (голосовая почта). У вас должно быть несколько способов быть достижимым по телефону. Если клиенты не смогут дозвониться до вас, то можете быть уверены, что они у вас ничего не купят. Будете ли вы использовать обычный автоответчик или что-то более сложное — зависит от ваших нужд (и вашего кошелька). Но что-то такое иметь необходимо.

Ваши аксессуары (джентльменский набор)

Всем известна пословица — встречают по одежке. Это значит, что ДМ будет судить о вас по тому, как вы выглядите и какими материалами вы располагаете. Если вы выглядите организованно и профессионально, то ДМ, скорее всего, решит, что ваша компания достаточно надежна и сможет выполнить свои обязательства.

Обратное — больше чем случайность. Если вы будете выглядеть неорганизованным, не будете располагать необходимыми материалами (или они будут хаотически перемешаны) — ДМ не станет даже смотреть на ваш товар.

Каждый день, в каждом городе срывается огромное количество сделок — просто потому, что торговцы забывают вовремя пополнить запас брошюр и бланков перед визитом к клиенту. Другие сделки срываются потому, что торговцы опаздывают на встречу, очень часто — потому, что у них не было времени заплатить за парковку.

Чтобы вы могли избежать этих досадных недоразумений, далее приведен контрольный список для проверки вашего рабочего «дипломата». Дополните его всем необходимым.

- Карточки учета всех клиентов (при необходимости — регистры информации на клиентов), с которыми вы должны сегодня встретиться.
- Карточки учета клиентов (и при необходимости — регистры информации) на всех, с кем вы можете встретиться. Имеются в виду встречи в рамках программ «визитов поддержки» и «встреч по интуиции».
- Брошюры, образцы и т. д.
- Запасы визиток, бланков оформления сделок и т. д.
- Клипборд*, бумага, запасная ручка, скрепки, блок самоклеящихся листков бумаги для заметок.
- Калькулятор.
- Мелочь для парковки, метро, телефона.
- Материалы для чтения во время ожидания.
- Карта местности (или иметь в машине).
- Деловой дневник с планом встреч на неделю, с телефонами всех клиентов, которым можно позвонить или нанести визит сегодня.

Вот два предложения от моей жены Сьюзан:

- Для женщин — пара запасных чулок, на случай, если ваши порвутся.
- Для мужчин — запасной галстук на случай пятен от небрежного приема пищи. (Если вы едок-грязнуля, носите также нагрудник или салфетки. Хотя мы и не рекомендуем их применение во время бизнес-ленчей с потенциальными клиентами.)

Я не включил в этот список приспособления, попадающие под марку высокой технологии, — портативный компьютер (который может включать информацию о клиентах вместо карточек и т. д.), сотовый телефон, пейджер и т. п.

Часть девятая

Расширение торговой организации

До этого момента мы рассматривали методики продаж. Мы делали упор на том, как вы, будучи начинающим или самостоятельным предпринимателем, можете начать свою торговлю один на один с клиентами.

Но при напряженной работе и благоприятных обстоятельствах у вас появится шанс расширить свою организацию. Поэтому в этой части мы рассмотрим, как расширить торговые операции с одного человека — вас — до большего числа, независимо от того, наймете вы одного нового работника или нескольких.

Расширение — это большой и даже пугающий шаг. Несколько лет назад в одной утренней программе Мэри Кэй Эш, основательница косметической компании Мэри Кэй сказала, что одним из самых трудных решений, которые она когда-либо принимала, было определить — оставаться ли маленькой организацией, чтобы она могла ее полностью контролировать, или расшириться, что значит отказаться от контроля и довериться другим.

Первое основное решение: расширять торговлю в рамках своей организации или воспользоваться услугами сторонних продавцов

При определении того, как расширять торговые возможности, у вас есть два выбора: либо нанимать собственный штат продавцов, либо заключать контракт с другими организациями или людьми, которые займутся маркетингом вашей продукции. Разнообразие торговых организаций и сетей в Соединенных Штатах включает:

- Дилеров
- Оптовиков
- Коммивояжеров (путешествующие продавцы), которые имеют дело с разными товарами, но берут их только на комиссию.
- Операции по каталогу.

Подойдут ли вам люди со стороны, и если да, то какой тип лучше — зависит от многих факторов, включающих: (1) какой это продукт; (2) его цена; (3) располагаете ли вы одним продуктом или рядом товаров (в ассортименте).

Предположим, вы распространяете один или несколько типов нового комплекта кухонных принадлежностей, розничная цена которого, скажем, десять долларов каждый. •По этой цене вряд ли будет прибыльным для вас или вашей команды путешествовать по стране, посещая владельцев частных магазинов.

В этой ситуации наиболее подходящей стратегией маркетинга должна быть, вероятно, такая — продавать вашу утварь через один или более национальных почтовых каталогов, отправляя ее людям, чей род занятий относится к кухне.

С другой стороны, хорошим каналом маркетинга мог бы быть договор с дилерами региональной сети или магазинами. Это позволило бы вам наладить оптовые операции по всей территории страны. Кроме того, вы могли бы заинтересовать даже какой-нибудь торговый телевизионный канал в продаже вашей продукции.

Если же вы решите торговать через внешние каналы — какой из них самый лучший — каталоги? дилеры? оптовики? Никто не может определенно ответить на этот вопрос. Только проведенная вами лично проверка обеспечит самый лучший ответ. Поговорите с ними или напишите каждому из них, расскажите о вашем товаре и узнайте, может ли ваш товар их заинтересовать? Могли бы они продавать его по цене, которая даст возможность и вам и им получать прибыль? Если нет, что они предлагают?

Развитие системы продаж внутри организации

Но достаточно о внешних каналах реализации. Сейчас мы сфокусируемся на другом выборе — расширении вашего собственного штата продавцов. Вы действительно можете расширить (или создать) такой штат вместо того, чтобы доверять дилерам, коммивояжерам и так далее. (На практике, однако, если вы торгуете, привлекая большие маркетинговые силы, вам все равно понадобится собственный штат торговцев, который будет продавать ваш товар этим большим фирмам).

Расширяя ваш внутренний штат, вы встретитесь с несколькими проблемами. Эти проблемы будут подробно рассмотрены ниже:

- Кого нанимать? Как нанимать лучше всего? (Это будет рассмотрено в этой части.)
- Как организовать зарплату и систему поощрений продавцам, чтобы заставить их хотеть работать для вас (с ударением на обоих словах «хотеть» и «работать»)? Если квалифицированные торговцы не захотят к вам присоединиться — вы не достигнете прогресса. Кроме того, необходима система оплаты, которая поможет продавцам чувствовать себя настолько уверенно, что у них не будет мотивации проявлять интерес к сотрудничеству с другими. (Мы рассмотрим систему поощрений в 10 части.)
- Как управлять вашим торговым штатом (будь это один человек или сеть, достигающая национальных размеров). Раз уж вы берете одного человека, вы становитесь менеджером (управляющим). Вы можете управлять методом проб и ошибок, пытаясь «на ощупь» добиться успеха. Либо вы будете делать это правильно и поможете людям и организации использовать их потенциал полностью. (Мы рассмотрим эти вопросы в 11 части.)

Определение работы, которую вам нужно выполнить

Одно из основных утверждений, приведенных в предыдущих частях этой книги, гласит, что для того, чтобы продавать эффективно, вы должны начать с определения (с помощью покупателя) существующих проблем и только после этого предлагать ваш товар в качестве решения этих проблем.

Теперь подход остается во многом тот же, но с поворотом на 180 градусов: при найме людей, вы сперва должны определить свою цель (т. е. что должно получиться в результате) и только после этого думать о фактическом механизме найма.

Очевидная тема, зачастую остающаяся без должного внимания, — как начинающий предприниматель может обнаружить некомпетентность своего персонала. Вы встречаете кого-то с репутацией «суперторговца» и кто как раз случайно без дела. Или у вас есть шурин, о котором сообщают, что он великий продавец. Вы в состоянии обалдения от просмотра и оценки бесчисленных претендентов поддаетесь импульсу и говорите: «Нанимайте». Но это только снимает ваше напряжение, и то на время.

Позднее вы осознаете, что в действительности вам вообще не нужен торговец, что вы должны были нанять кого-то с иными навыками.

Или, будучи все еще переутомлены (как бывают все новые предприниматели), вы встречаете человека, который является вашей копией. Кого-то, с именно таким соединением опыта и мастерства, как у вас. Кажется, мечта стала явью, и вы снова говорите: «Нанимайте». Но проходят недели и месяцы, и вы понимаете, что сделали заурядную и грубую ошибку найма в собственном образе. Теперь оба — вы и ваша копия — хотите работать в лаборатории, мечтая о больших новых разработках, но продавать их некому. Или, может быть, вы оба пойдете продавать и некому будет делать административную рутинную работу, решать организационные вопросы — такие, как погрузка товаров, ведение счетов и так далее.

Определение ваших потребностей

Определяя, какого человека вам действительно нужно нанять, сосредоточьтесь на нуждах, а не на человеке.

Мы будем упоминать здесь выражение «нанимать на работу», но это не означает неизбежное добавление людей в вашу ведомость на зарплату. Хотя вы можете обнаружить, что вам надо «нанять» кого-то, будьте готовы взять его как человека со стороны по контракту или как консультанта, а не как полноправного работника (одно предупреждение относительно «контрактных» работников: существуют определенные тесты, используемые Внутренней Службой Доходов, чтобы определить, является ли он независимым от налоговых обязательств, поэтому проверяйте вашего человека на предмет налогов.)

Чтобы сделать обсуждение проще, давайте предположим, что вы действуете один, подумывая о расширении штата сотрудников. Предлагаемые принципы применимы независимо от числа работников — двое, десять или двадцать. (Если вы уже достигли размера General Motors, я не думаю, что вы найдете здесь что-нибудь новое.)

1. Что действительно является потребностью? Какую именно работу нужно выполнить?

Может быть, вам действительно нужно добавить какой-нибудь новый тип продажи. Но, с другой стороны, может быть — вы самый лучший торговец на этой сцене, и что вам действительно нужно, так это чтобы кто-нибудь вернулся в офис или на производственную линию, чтобы снять маленькие проблемы, которые удерживают вас от работы по продажам в желательной для вас степени. Или, может быть, вы знаете, что ваша реальная сила — это творчество, или администрирование, или финансовая деятельность, — и вы не хотите тратить время на продажи (или не делаете это достаточно хорошо).

Возможно, вы испытываете потребность в торговцах, наносящих визиты клиентам. В этом случае, возможно, что вам в действительности необходим маркетолог по стратегическим вопросам. Вместо того чтобы добавлять одного продавца или даже целую армию для выхода в поле, возможно, как раз время взять как работника или консультанта кого-нибудь, кто может работать с панорамой стратегического плана, указывая вам, что пришло время отойти от прямой продажи конечным пользователям и вместо езды с товаром по всей стране работать через дилеров, оптовиков или каталоги, которые мы обсуждали во вступлении к этой части.

Короче говоря, более важным для вас вопросом является выполнение важной работы, которую фактически некому делать, а не поиск человека для выполнения определенной (возможно, совершенно не нужной) работы. Вот те вопросы, ответы на которые вам необходимы: кто-то может делать то, на что у вас не хватает времени? Что вы делаете недостаточно хорошо? Чему вам нужно обучиться, но у вас нет на это времени? Или вам нужен кто-то, чтобы сотрудничать на другом уровне, добавив уровень предвидения и опыта, которые вы, как новый предприниматель, даже не надеетесь иметь?

Например: новый предприниматель, изобретатель товара широкого спроса стоимостью в пятьдесят долларов, пришел в исследовательскую фирму, чтобы найти хорошего менеджера для национальных продаж. Но Зондирование, проведенное с помощью старшего консультанта по исследованиям, обнаружило, что основная проблема предпринимателя заключается в отсутствии стратегического маркетинга, поскольку его торговые усилия были недостаточно устойчивы, чтобы реагировать на благоприятные возможности без всеобщего плана. Хотя продажи и были хорошими, но они были ниже, чем могли бы быть при вложенных усилиях и долларах.

2. Если вы собираетесь добавить один или больше типов продаж, какая работа — или работы — требуется?

Давайте примем, что вы хорошо подумали и решили, что да, вам действительно нужны новые работники для торговли. Следуют такие соображения. Что именно будут делать новые продавцы? Будут ли они:

- Продавать «внутри» (то есть оставаться на вашем месте и продавать товар покупателям, которые придут через дверь магазина).
- Продавать «в поле», то есть выходить, чтобы найти покупателей и продавать ваш товар по их месту работы или жительства.
- Заниматься продажами по телефону, как при помощи звонков «наугад», так и агитируя тех, кто позвонил за информацией по вашему товару.

Ясно, что каждому подходу будут соответствовать разные типы людей. И совсем другой тип будет соответствовать тому случаю, когда работа происходит по всем трем направлениям. В этом случае нужен человек, который может легко понять ваш бизнес и без проблем перейти на другие рынки или методики продаж.

Пример: Джер начал продавать компьютеры, обучаясь в колледже. После его окончания он расширил продажу в розничном магазине. Так как бизнес менялся, большинство людей совершало покупки в розничном магазине. Он нанял различных людей в штат магазина.

Но, поскольку он терял более прибыльные категории клиентов, ему пришлось добавлять в штат торговцев, работающих «в поле». Он обнаружил, что им требовались другие навыки, совершенно отличные от тех, которые остались от работы в магазине. Частично потому, что работа требовала поиска клиентов. Частично потому, что более выгодные клиенты интересовались системами и сетевыми приложениями в большей степени, чем большинство розничных клиентов.

После этого он добавил специалиста по телемаркетингу, который должен был искать клиентов и поддерживать продажи недорогих товаров (как, например, комплектующие). Этот специалист по телемаркетингу должен обладать массой навыков, отличных от тех, которые имеют работающие как в магазине, так и «в поле».

3. Какие умения, знания, личные характеристики требует эта специфическая работа.

В идеале, вы ищите человека, который имеет не только опыт и навыки торговли, но и технические знания в области вашего товара плюс другие положительные качества, такие, как внешний вид, манеры, «стиль» и так далее.

Это идеал. В зависимости от удачи и состояния рынка рабочей силы, вы можете найти этого «совершенного» человека. Но чаще всего, вы должны выбрать человека с наилучшим балансом различных факторов. Три таких фактора подходят к каждой области. Добавьте другие факторы, которые соответствуют вашей отрасли или другим требованиям.

- Опыт и умение продавать. Но предупреждаю: Пока ваша торговая ситуация не прояснится, имеются доводы за и против найма торговца со значительным опытом. Мы обсудим это ниже.
- Личные характеристики и способности. Среди этих факторов такие, как способность задавать вопросы и слушать, быстро обучаться, адаптироваться к новым условиям, хорошо представлять товар и демонстрировать определенную энергию и энтузиазм (а также исподволь внушать доверие и уверенность).
- Знание специфики продукта и отрасли. Может иметь различные формы:
 - Технические знания продукта или услуги. Например, программист, который помогал вам проектировать пакет программного обеспечения или информационную услугу, которую вы сейчас продаете, имеет технические знания в этой области. Даже программист, который не работал над проектом, должен, вероятно, иметь достаточно технического опыта, чтобы понимать его. Но помните, что знания того, как продукт сделан и как он работает, не переходит автоматически в способность достаточно четко помогать потенциальным клиентам осознать их нужду или помочь им увидеть, как ваш продукт может делать необходимую им работу.
 - Технические знания отрасли или общих областей, будь это область электроники или печатания, транспортировки или какая-либо еще. Можно знать фактически все, что только можно о конкретной области, но все же не иметь реального ощущения того, как должен соответствовать ваш продукт потребностям, реально существующим у ваших клиентов.

- ° Знания местного рынка, конкуренции и конкурентного продукта. Это полезно, когда знания могут представить ваш продукт с точки зрения помощи вашим клиентам и сравнения с конкурирующими товарами.
- о Контакты в этой области или отрасли. Знание того, кто есть кто, может быть реальным положительным качеством маркетолога. Но не все контакты равноценны. Определите, относятся ли эти контакты к уровню ДМ или к иерархии более низкого уровня.

Создаем описание должностных обязанностей

Если вы работали в большой бюрократической организации, давайте отбросим термин «описание работы». Это словосочетание придумано специально, чтобы скрыть простое и немногосложное содержание под ворохом трескучих слов. Это позволяет получать зарплату большому числу бездельников, при этом ни за что не отвечать персонально. А что еще можно от них ожидать? Большинство из таких описаний нужны исключительно юристам, и не столько для действительного описания должностных или функциональных обязанностей сотрудников, сколько для защиты интересов их работодателя в случае трудовых конфликтов.

Как начинающему предпринимателю, вам нужно развивать другой вид описания работы, которая полезна и реально существует в мире, поскольку оно описывает, какие потребности должны быть удовлетворены реально существующими работами. Эти описания имеют отношение (в известной степени) к нижней черте прибыльности. Сюда нужно включить следующее:

Просуммируйте то, что действительно нужно в вашей новой торговой работе. Для этого сначала составьте список или конспект идей о требуемых навыках и способностях сотрудников. Затем воплотите этот список в форму письма. Это письмо служит вашим описанием работы и может быть использовано в разных направлениях. (Я предлагаю использовать форму письма, поскольку большинство людей находят, что его легче написать и прочитать, чем официальное описание служебных обязанностей. В качестве альтернативы вы можете составить только конспект — при условии, что он будет понятен не только вам.)

При этом вы обнаружите, что само действие записывания слов на бумагу помогает сосредоточиться и объяснить ваши мысли о типе человека (или умений), который вам нужен для работы.

Письмо также служит в качестве базовой точки при поиске и отборе кандидатов. После того как вы встретили кого-нибудь, кто, кажется, подходит — вернитесь и снова прочитайте письмо с описанием работы, которую необходимо выполнять. Действительно ли этот кандидат удовлетворяет всем критериям?

Если нет, возникает две возможности: либо это не тот человек (и тогда вы злитесь на самого себя), либо письмо описания работы должно быть пересмотрено. Оно — не надпись на камне, это только рабочий инструмент, который вы можете и должны постоянно настраивать.

Письмо описания работ также служит как полезный инструмент при разговоре с ведущими кандидатами о том, что именно вы от них ожидаете. Заниматься торговлей — это не только торговать. Обычно это также включает другие обязанности, такие, как ведение своевременных документов (отчетов), и даже требование одеваться так, чтобы это хорошо отражалось на имидже компании.

Письмо описания работ может быть основой для окончательных переговоров с лучшими кандидатами — так, чтобы вы и она или он договорились о конкретных обязан-

ностях, ответственности и вознаграждении за работу. Вы можете, даже на этой поздней стадии, пересмотреть письмо описания работ, чтобы отразить идеи, внушенные этими кандидатами, или адаптировать работу, чтобы вложить капитал в уникальные способности этой личности.

В конечном счете письмо описания работ, на котором вы основываете наем новых работников, может быть базой для приближающегося обзора, который нужно представить покупателям. Вы можете, когда нужно, вести переговоры по изменениям в нем (как, например, вознаграждений, относящихся к работе), чтобы отразить реальные силу и слабость этого человека или изменения в организации. (Например, когда компания растет, вы можете добавить специальных сотрудников для выполнения определенных обязанностей — таких, как телефонная сторона маркетинга, — и это должно быть отражено в обязанностях вашего персонала.)

Контрольный список возможных элементов письма описания работ

Для начала несколько ключевых точек, которые вы можете включить в письмо описания работы. Здесь только начальные пункты, поэтому уверенно добавляйте собственные конкретные требования. Кроме продажи, какова суть этой работы? Есть ли другие аспекты, как, например, эти:

1. Установка. Отвечает ли продавец за установку продукции и ввода в действие согласно правилам?
2. Обучение клиентов пользованию проданным продуктом?
3. Если товар сломался, — отвечает ли продавец за ремонт или организацию ремонта?
4. Надеется ли продавец активно продавать маленькие периферийные компоненты, относящиеся к главному продукту? (Например, если вы продаете копировальные машины или принтеры, обладает ли коммивояжер достаточными правами, чтобы продавать картриджи? Что, если у клиента закончится тонер и он сделает внезапный вызов — собирается ли продавец отнестись к доставке тонера как к приоритетной задаче?)
5. Помощь. Будет ли продавец помогать персоналу стенда или киосков на торговых выставках, проводить беседы, презентации и так далее?
6. Какую ответственность несет торговец во время другой деятельности, имеющей отношение к клиенту, как, например:
 - Периодические звонки с целью заботы о покупателях (для того чтобы быть уверенным, что все хорошо, сохранить контакт и напоминать им, что ваша фирма существует и ждет дальнейших заказов).
 - Общение с клиентом — такое, как игра в гольф и так далее. Если да, то кому принадлежит время, потраченное на это, — компании? А расходы, — тоже компании? Имеется ли предел расходов на развлечения, чтобы обязать торговца вернуть затраты в случае превышения этого предела? Если это данное компанией время, то сколько времени нужно?
 - Поддерживать посещаемость и членство в профессиональных и гражданских группах. Дано ли это время компанией? Кто платит за членские взносы и обеды?

Выводы

Не нанимайте на работу человека только потому, что он или она похожи на торгового суперагента. Вместо этого вкладывайте время и усилия в размышления о том, какая

работа удовлетворит ваши потребности. Вместо торговца вам, возможно, необходим кто-то другой, чтобы выполнять иные обязанности (что позволит вам совершать больше продаж — или наоборот). Отметьте следующие вопросы:

1. Что является фактической потребностью? Какая конкретная работа должна удовлетворить эти потребности?
2. Если вы собираетесь добавить один или больше типов продаж, какая работа — или работы — потребуются?
3. Какие умения, знания, личные характеристики и так далее требует конкретная работа? Обычно будут складываться комбинации факторов, подобных этим:
 - Опыт и умение продавать.
 - Личные характеристики и способности.
 - Знания о специфике продукта и отрасли, включая:
 - технические знания продукта или услуги, которую вы продаете;
 - технические знания области и отрасли;
 - знания конкуренции и местного рынка;
 - контакты в области или отрасли.

Письмо описания работы помогает оформить ваши мысли, а также поможет вам в достижении других целей, включая определение ваших требований к нанимаемым на работу, формирование базы для окончательных переговоров перед наймом, и послужит вам в качестве материалов, на которые вы можете ссылаться при разработке конкретных графиков выполнения в будущем.

Ищем кандидатов на роль продавца

Сделав эскиз письма описания работ, вы должны иметь конкретное представление — какого вида умения и способности вы ищите. Теперь пора начинать разрабатывать «меню» кандидатов, из которого вы должны выбирать.

В этой главе мы рассмотрим некоторые практические способы разработки этого меню кандидатов с разумными затратами и некоторые основные факторы, необходимые вам для того, чтобы сузить меню до нескольких претендентов.

Однако помните, что выбор критериев, когда он отражен в письме описания работ, — является предметом ревизии. Они могут претерпеть сильные изменения в соответствии с теми возможностями, которые может вам предоставить современный рынок рабочей силы.

Способы поиска кандидатов

1. Сеть.

Как вы, вероятно, знаете из опыта собственных поисков в недалеком прошлом, самый продуктивный метод найти хорошую работу — это закинуть сеть среди друзей и знакомых в отрасли или регионе, хитро (но не очень хитро) распространяя слух, что вы ищете работу.

Сеть в равной степени полезна и сейчас, когда вы являетесь нанимающей стороной. Высылая приглашения людям, которых вы знаете в вашей области, вы во многом увеличиваете шансы найти подходящих людей, обладающих знаниями, которые придут с известными рекомендациями и документами об образовании. (Может даже случиться, что люди, у которых вы попросите рекомендации, сами являются свободными, чтобы иметь возможность присоединиться к вам.)

Закидывая сети на кандидатов, не останавливайтесь на людях, которых вы знаете. Первые визиты — только первый шаг. В ваших первоначальных визитах при «забрасывании сети» задавайте два типа вопросов:

- Кто из их знакомых в области торговли (или других умений, относящихся к маркетингу) ищет приложение своим возможностям? Независимо от того, имеют ли они возможность дать вам имена потенциальных кандидатов или нет, — продолжайте спрашивать.
- Есть ли кто-нибудь еще, кто, как они полагают, мог бы также дать некоторые рекомендации? (Если они скажут да, выясните, можно или нет упомянуть их имя, когда вы выйдете на контакт с указанным ими человеком.)

Как вы видите, сеть потенциальных новых работников фактически во многом похожа на сеть для составления списка клиентов, как это было описано в первой части этой книги. Многие из обсуждаемых техник (и информационных источников) в равной степени полезны, когда вы забрасываете сеть, чтобы найти хороших торговцев.

Между прочим, некоторые люди, с которыми вы будете разговаривать при поиске, может быть, захотят поработать в качестве «контролеров на предмет реалистичности», обеспечивая вас обратной связью о том, насколько уместно и имеет ли отношение к

реальности ваше письмо описания работ. Не каждый сможет тратить свое время, обсуждая его детально, — но большинство с удовольствием будет отвечать на вопросы.

Кто и где попадется в сети — зависит от специфики вашей области или отрасли, но вот несколько общих начальных пунктов:

- Люди, с которыми вы работали раньше, перед тем как уйти на собственную работу.
- Люди, которых вы знаете из профессиональных ассоциаций, то ли региональных, то ли национальных.
- Люди из других гражданских или религиозных групп (при условии, конечно, что вы не работаете в слишком специализированной области).
- Поставщики вашего нового бизнеса. Например, если вы производите продукт, а затем имеете дело с различными снабженцами (которые, возможно, хотят уйти из специализированных отделов своей фирмы в розничную торговлю офисным оборудованием, ищут перемены или могут познакомить вас с другими, кто знает больше об этой области) — они могут оказаться вам полезны.
- Банковские служащие могут оказать вам услугу, хотя они не всегда имеют возможность говорить свободно из-за интересов клиентов, пользующихся доверием.
- Преподаватели и инструкторы, которые работают в вашей области. Начинать с вашей школы, но не смотрите учреждения возле места, где вы в данный момент располагаетесь.
- Ваши лучшие конкуренты. Узнайте имена людей, занимающихся продажей и маркетингом в организациях конкурентов, потому что этот народ может как раз сейчас быть готовым перейти в меньшую компанию, где они увидят больше благоприятных возможностей и лучшее будущее. Учтите также всех продавцов, которым позволили уйти из этих компаний. Причиной может послужить корпоративный метод сокращения штатов, а вовсе не их способности. Это может даже значить, что они были настолько компетентными, что кто-то сверху попросту выжил их.
- Другие успешные маленькие компании с подобным продуктом могут тоже быть источником обученных, целеустремленных продавцов, которые хотят попытаться счастья в новом деле.
- Даже суперзвезды вашей профессии — люди, которых вы не знаете лично и о которых только слышали или читали, — часто могут быть заинтересованы попасть в вашу сеть. Прежде всего, они могут прельститься надеждой, что вы ищите их для совета. Кроме того, они могут оценить удобный случай саморекламы и оплатят за это благожелательностью. Они также могут напутствовать вас и разрешат воспользоваться их авторитетом.

2. Позвольте кандидатам найти вас.

Раз уже вы начали процесс забрасывания сети — пусть он работает обоими путями. Вы только начинаете искать путь к хорошим кандидатам, но они тоже начнут искать свой путь к вам, через те же самые сети.

Как только вы начнете процесс забрасывания сети, распространится слух, и искатели работы начнут вас посещать. Имейте фильтрующее описание того, что вы ищите, вместе с перечнем квалифицирующих вопросов. Это поможет вам отсортировать тех, у кого высокий потенциал, от тех, кто не совсем подходит. Несмотря на то что вы не хотите отвергать кого-либо слишком быстро, все же наиболее эффективно для обеих сторон, если вы сможете отсеять неподходящих кандидатов, прежде чем они или вы потратите зря необходимое время или усилия.

Анализ, который вы провели при подготовке письма описания работ, должен дать вам материал для этих квалифицирующих вопросов.

Но не будьте предубежденными, — кандидаты могут подсказать вам то, что действительно стоит искать. Будьте особенно открытыми к кандидатам, которые имеют силу позвонить вам и присутствие духа задать полезные, убедительные вопросы. Это две основные способности эффективных продавцов. Хотя эти кандидаты могут казаться первоначально неподходящими по профилю, который вы ищете, слушайте: они могут открыть вам другие навыки или области опыта, которые помогут удовлетворить ваши потребности. Другие потенциальные клиенты могут найти путь к вам на основе собственного поиска или откликнуться на рекламу, которую получили вы, ваш продукт или услуга. Хотя визиты следуют порой с неожиданной стороны, будьте готовы к новым возможностям, которые они могут открывать. Опять же, тот факт, что эти люди имеют смелость позвонить, — является хорошим индикатором того, что у них достаточно энергии, энтузиазма и намерения преуспеть с вами.

3. Размещение объявлений о работе.

Объявления, конечно, стоящая попытка, но оно открывает вас миру и мир может наводнить вас ответами — и только немногие из них будут отвечать вашим потребностям.

В каких изданиях объявлять, зависит от ваших уникальных обстоятельств. Например, если вы ищете продавца, чтобы помочь расширить садово-снабженческий магазин или чтобы обслуживать коммерческий строительный рынок, — вероятно, не следовало бы платить за то, чтобы разместить объявление в национальном садоводческом журнале. С другой стороны, если вы даже и купили эфирное время на местной радиостанции, лучше искать коммерческого директора через национальный профильный журнал.

Предположим, вы живете в городе средних размеров (скажем, от двухсот до пятисот тысяч жителей) и хотите дать рекламу о том, что вам нужны первые продавцы. Продукт не настолько специфический, чтобы вам нужно было использовать торговый (профессиональный) журнал. Вы решаете поместить объявление в местной газете. Должно ли это быть классическое объявление (которое относительно дешево разместить) или отдельное объявление на первой полосе газеты (стоящее, вероятно, несколько сотен долларов)?

Учтите другой вопрос: Какой день самый лучший для выхода вашего объявления — воскресенье или другой день недели? Ответ во многом зависит от местных обычаев. Наблюдайте, что делают другие. Как общее правило — воскресная газета будет наилучшей, поскольку она достигает самого широкого круга читателей; кроме того, в воскресенье у людей больше времени читать объявления — и откликаться.

Выход в прессе классического объявления — это выстрел из пушки. Вы стреляете в темноту, поскольку не будете сильно вдаваться в детали, и отвечающие будут стрелять обратно в темноту, и многие из них не достигнут цели.

Хорошее большое (в рамочке) объявление может задержать взгляд людей, у которых нет необходимости менять работу и они не тренируются в способностях быть самыми лучшими кандидатами. Большое объявление в рамке даст вам также наилучшие благоприятные возможности описать детальнее то, что вы ищете.

Для примера проверьте любую воскресную газету большого города или Wall Street Journal. Обратите внимание на то, что некоторые названия компаний рекламируются открыто, тогда как другие играют втемную, собирая ответы в почтовый ящик и, возможно, в мусорную корзину. В большинстве случаев эти объявления размещаются в разделе «найм» или в классифицированном разделе — хотя они и относятся к типу больших (в

рамке, с большим шрифтом) — потому, что именно здесь их просматривают искатели работы.

Чтобы выделиться из общего ряда объявлений о работе, сделайте стиль объявления оригинальным (ни в коем случае не стандартные фразы, которые обычно используют в объявлениях о работе). Описывайте точно тот тип человека, который вам нужен, и координаты вашей компании.

Составляя список ваших требований, подумайте еще раз о том, что вам действительно нужно. Например, это конкретная и реальная необходимость или только стенографический (и не обязательно точный) способ описания определяющих умений и качеств? Если да, тогда вот список этих умений, который может включать: «легко обучаемый», «способность вобрать в себя техническую информацию в области здравоохранения», «способность хорошо взаимодействовать со старшим менеджером», «способность использовать базы данных в области как техники, так и бизнеса для управления маркетингом».

Для этого типа объявлений (или любых других) у вас есть несколько вариантов получения ответов. Вы можете включить почтовый адрес для ответов — вашего офиса или абонентский почтовый ящик.

Если вы смелы и хотите получить перечень кандидатов очень быстро, поместите ваш рабочий номер телефона в объявлении и скажите, что вы будете у телефона в определенное время с этого воскресенья и один или два вечера на неделе, скажем, с 6 до 9. Если есть настроение, вы можете попросить их прислать резюме или принести резюме на первую встречу.

Вот модель объявления для найма на работу — обработайте его. Оно было предложено моей женой Сьюзан, бывшим исполнительным консультантом по исследованиям. Оно кажется довольно простым, но содержит достаточное количество «кодовых слов», используемых охотниками за головами.

«Небольшая, быстро растущая, агрессивная компания компьютерных услуг ищет коммерческого представителя с умениями, включающими _____, _____ и _____. Мы предлагаем работу в динамичной команде со своим окружением и растущим потенциалом, и ищем кого-нибудь, имеющего документ, отмечающий успехи в этой или связанной с ней области. Зарплата плюс комиссионные. Ответы направлять по адресу: _____».

Это кажется слишком общим, но наличие ключевых слов обеспечивает выявление интереса только со стороны нужных людей. «Маленькая, но быстро растущая», (имеется удобный случай движения наверх, если вы присоединитесь к нам); «агрессивная» (готовься работать очень много, чтобы поддержать остальных); «динамичная» (нет суровых иерархических и бюрократических процедур; если вам нужна книга правил по работе, не беспокойте нас, потому что мы хотим, чтобы кто-то помог нам создать компанию, идущую своим путем); «окружение команды» (пожалуйста, не типа «одинокий волк» или «примадонна»); «растущий потенциал» (если вы приклеены к колее, в которой сейчас находитесь, мы можем предложить вам шанс расширить ваши умения; это может также означать, что деньги на старте не будут ослеплять, — но, если вы хороши в работе и мы процветаем, значит, будете процветать и вы); «документ, отмечающий успехи» (мы ищем победителей; может также значить, что, если у вас еще нет этого великолепного документа, мы все-таки выслушаем вас, если вы сможете убедить нас в вашем потенциале).

4. Позвольте рекрутским фирмам искать вас.

Основная сложность в случае привлечения фирм — «охотников за головами» — это стоимость их услуг. Подсчитайте плату такой фирме — около 30 процентов жалованья

первого года нового сотрудника плюс издержки. Эти 30 процентов обычно уходят из вашего кармана заранее: это не что-то, что вы можете списать на кандидатов, которых вы в конечном счете наймете.

Но и преимуществ много. Прежде всего, поисковые фирмы с репутацией обычно дают гарантию: если человек, которого вы наймете по их рекомендации, уходит (или увольняется) в первые шесть месяцев или около этого, — они или возместят оплату, или, чаще, найдут вам замену без дополнительной оплаты.

Рекрутские фирмы обычно делятся на две категории: фирмы «приглашенных» и фирмы «случайность».

Как следует из названия, фирмы приглашенных запрашивают своих кандидатов заранее. Обычно они ориентируются на должностных лиц и управляющих, зарабатывающих в год от 50—70 тысяч долларов или около этого (хотя это может меняться в зависимости от области и отрасли). Фирмы приглашенных благозвучно именуют себя «поисковыми консультантами».

Фирмам «случайность» платят, если только они найдут кого-нибудь подходящего.

И «приглашенным» фирмам, и фирмам типа «случайность» хочется содрать с вас примерно 30 процентов оцененного ежегодного дохода поступившего на работу кандидата, хотя в некоторых случаях есть возможность поторгаться.

Хотя гонорар охотникам за головами кажется высоким, оценим его такими факторами:

- Вы экономите время. Пригласив поисковую фирму, вы вольны заниматься своими делами вместо того, чтобы бегло просматривать резюме и производить интервью бесчисленных кандидатов.
- Вы увеличиваете вероятность получить необходимых людей с первой попытки. Поисковые фирмы опытни в подборе людей на работу, тогда как ваш опыт лежит в другой области. Если вы ошиблись, пройдет несколько месяцев, и все станет понятно. При этом, если вы ограничили испытательный срок, спокойно можете встречать долги по комиссиям от ожидаемых продаж, и даже судебный процесс о любой причине. Его вполне может выиграть хороший юрист. А заплатит фирма-рекрутер.
- Ваши наибольшие преимущества заключаются в выполнении нужных работ. В качестве части услуг хорошие фирмы—«охотники за головами» предлагают полный предварительный анализ вашей деятельности. Работая с вами, они помогут вам определить потребности, требующие удовлетворения. (Ваше письмо описания работ начинается этот процесс, но эксперты поисковой фирмы могут продолжить его дальше.)
- Ваши дополнительные преимущества заключаются в получении индивидуально подобранного для вас работника. Поисковые консультанты видели тысячи лиц с обеих сторон и имеют хорошо отточенное чувство того, какая подобранная личность будет, а какая не будет работать. Например, если они чувствуют, что вы — смелый, духовно раскрепощенный предприниматель со стилем управления «сядь в самолет», они должны уберечь вас от найма — вопреки резюме — чрезмерно ориентированного на безопасность человека.
- Многие поисковые фирмы специализируются на одной или нескольких областях — таких, как электроника, строительство, транспорт, гражданское право, маркетинг и так далее. Это означает, что вы не должны указывать им на основных игроков в вашей области. Они уже настроены и, вполне вероятно, лучше вас знают, кто есть кто и кто ищет перемен. Они могут также иметь кипу резюме в картотеке (или компьютере), что сокращает требуемое для поиска время. И, если у вас уни-

кальная потребность, они знают, где начинать закидывать сеть. Если вы работаете в специализированной области (например, проектирование программного обеспечения), «охотник за головами», у которого эта специальность на прицеле, может быть наилучшим решением для всех ваших проблем. В качестве помощи, попросите обратиться в Executive Search Consultants, 230 Park Avenue, Suit 1549, New York, NY 10169.

Ищите не «самое лучшее», — а самое лучшее для вашей ситуации

Если вы начинающая компания, основательно ищущая менеджера по продаже или старшего продавца, вы, вероятно, будете искать кого-нибудь по крайней мере с верительной грамотой, которая может быть:

- Заверенным документом о работе в начинающей компании, и расширении ее. Вы хотите кого-то, кто уже успешно делал это по крайней мере один раз. Вы не можете позволить себе взять человека, который начнет учиться так, как это делали вы.
- В идеале, этот заверенный документ будет включать сведения о похожем продукте, росте его продаж с нуля до некоторой приличной цифры за достаточно короткий промежуток времени — по крайней мере, пару лет. Это необязательно должен быть продукт, даже отдаленно похожий на ваш, но это должен быть новый продукт, и он должен быть в той же самой базовой области: продукты для потребителей, электроника и так далее. Запись об успехах личности как менеджера продаж для начинающей косметической фирмы может не быть свидетельством способности сделать то же для новой консультационной компании или изготовителя медицинского оборудования и наоборот.

Специалист, сделавший карьеру на подъеме начинающей фирмы до уровня большой, стабильной компании, может не согласиться на переход к хрупким новым действиям, где он или она опять испытает недостаток не только в чувстве стабильности, но также и в премиях, поддержке и другим льготам, которыми он или она обычно пользуются.

Выводы

Раз уж у вас есть чувство того, какую работу вам нужно выполнить и какие умения и способности вы ищите, ищите кандидатов через такие каналы:

1. Забрасывание сети.
2. Позвольте кандидатам найти вас (обратная сеть).
3. Размещение объявлений о работе.
4. Предоставьте поиски фирмам—«охотникам за головами».

Если вы маленькая, начинающая фирма, —помните, что «идеальные» кандидаты, приходящие из больших фирм, могут иметь серьезные проблемы при адаптации к постоянным изменениям, выполнению непривычных обязанностей и погоне за удобными возможностями. Не вычеркивайте этих людей, но убедитесь, что они понимают, куда пришли и что приносят в жертву.

Отбор среди кандидатов

Сейчас у вас уже создана сеть или вышли в печати объявления о работе. Пришли ответы, и следует начинать сокращать список. Предварительный отсев обычно базируется на четырех основных факторах:

1. Письменные документы, которыми снабжают вас различные кандидаты, включая резюме, закрытое письмо и, возможно, подтверждающие материалы, содержащие свидетельства их прошлых успехов в маркетинге.
2. Ваш первоначальный телефонный контакт.
3. Ваши встречи тет-а-тет. Мы думаем о них как об интервью, но лучше рассматривать их как визит к вам кандидатов по поводу продаж. Некоторые могут быть беседами, другие могут быть демонстрациями их умения продавать или презентациями их результатов работы.
4. Рекомендации, при условии включения таковых от прошлых работодателей и, возможно, даже от предыдущих клиентов. Найдите время проверить эти рекомендации. Когда вы позвоните, всегда спрашивайте: «Если бы вы могли сделать это снова, вы бы еще раз наняли этого человека? Почему? Почему нет?»

Беседа с кандидатами

Имеются целые полки книг по поводу интервью с кандидатами на работу, поэтому нет смысла дублировать эти советы здесь.

Самое важное, что нужно запомнить, это то, что наем продавцов в действительности не похож на наем людей для любых других видов работ — таких, как секретари, контролеры и техники. Людей наняли делать эту работу, тогда как продавцов наняли продавать. Для продавцов основным критерием должен быть такой — как хорошо они продают вам себя.

Другими словами, нанимая продавца, вы нанимаете не просто члена коллектива. Вместо этого, думайте о себе как о покупателе, поскольку вы учитываете покупку торговых услуг этого человека. Обдумывайте наперед, посмотрите на него или на нее, как будто они уже наняты и сейчас пытаются продать вам продукт или услугу, которая является сутью вашего предприятия. Как бы ваши покупатели посмотрели на них?

- Хорошее ли впечатление производит этот человек при разговоре по телефону — внушает ли он доверие, энтузиазм? Он заинтересует вас при встрече? Если вы «тяжелый человек» и, возможно, подбрасываете некоторые возражения, является ли он гибким и достаточно настойчивым?
- Если человек посылает письменные документы, такие, как резюме, является ли это эффективным «торговым инструментом»? То есть отражает ли оно зацепку для выявления вашего интереса, или это просто резюме для отписки?
- Когда вы впервые встречаете этого человека, появляется ли у вас чувство, что он представляет образ, который вам хочется ассоциировать с вашим продуктом или услугой? Доверяйте первым впечатлениям (но не замыкайтесь на них). Человек ка-

жется вам приятным или надменным? Он хорошо одет, и одет для бизнеса, а не для обложки Vanity Fair? Что говорит язык его тела?

- Хорошо ли он осведомлен с техниками из этой книги, есть ли у него способность хорошо слушать и пытается ли он узнать, что вы ищете — так, чтобы у него была ясная цель, которая соответствует его способностям?
- Если вы дадите человеку короткий тест на продажу, есть ли у него способность применить к себе неожиданный продукт или неожиданное обстоятельство? (Есть старый тест менеджера для продажи — вручить кандидату карандаш или ваш образец и сказать: «Продай это мне». Это, в общем, хорошая идея. Но пытайтесь подойти с чем-то новым, с чем кандидаты, вероятно, не репетировали. Если же вы дали этот вид теста, наблюдайте особенно внимательно за способностью использовать даже элементарную версию Клина Продаж: задает ли он правильные вопросы? Или просто начинает разговаривать?
- Полностью ли он использует свой лучший шанс? Прежде всего — это единственная, самая важная «продажа», которая будет совершена в его карьере с вашим предпрятием, поскольку, если он не совершит продажу и не получит работу, он никогда не получит шанс продавать что-либо еще для вашей фирмы.
- Наконец, есть ли у человека документ об успехах в прошлых работах, относятся ли они к продаже или нет? Успех порождает успех. Успех в качестве химика, например, необязательно предсказывает успех в продаже химических препаратов, — но неудача его как химика является более точным предсказанием вероятной неудачи и в продажах.

Предосторожности:

1. Проверьте рекомендации, затем проверьте еще раз. Гораздо легче жениться, чем развестись, и гораздо легче купить что-нибудь, чем это продать. Легко нанять, но может быть чертовски трудно жить с последствиями — и потом еще труднее уволить.
2. То, как трудно будет уволить, зависит от таких факторов, как размер компании, в какой юрисдикции вы располагаетесь (и, следовательно, что говорят законы) и какие гарантии вы дадите вначале. Если имеется прогресс в продажах (с ожидаемыми коммиссионными), это может в дальнейшем усложнить процесс.
3. Даже если вы работаете один, можно заплатить за консультацию профессионалам, прежде чем нанимать нового работника, чтобы быть уверенным, что вы действуете в соответствии с законами и правилами. Как альтернатива, поищите ярмарку вакансий в вашей местности или общественном колледже и поработайте там полдня.

Прием на работу/встреча для ориентации

Сейчас мы в точке, где вы сократили поиск до ведущего кандидата — человека №1 в «меню», которое вы разрабатывали. Вы можете позвонить этому человеку и сказать, что он получил работу, но обычно лучшая идея — устроить финальную встречу, чтобы подтвердить взаимное понимание, — особенно в отношении трех главных факторов.

1. Согласование понимания предстоящей работы.

Вы уже имели дискуссию на эту тему раньше, но, вероятно, в общих словах. Вы, возможно, работали с письмом описания работ и, возможно, даже поделились проектом письма с кандидатом. Но по мере понимания того, что эта работа должна в себя включать, приоритеты могут быть изменены. Этот кандидат или другой может дать вам новые идеи, которые вы решили объединить. Имеет смысл перед расширением предложения просмотреть описание работы и получить гарантии в полном согласии и взаимопонимании.

2. Ясное понимание плана вознаграждения, по которому человек будет работать.

Вы будете обсуждать по крайней мере общий конспект пакета вознаграждений, но сейчас время рассмотреть специфику. Ваши ранние обсуждения могут иметь природу переговоров с различными предложениями и контрпредложениями, движениями туда и обратно — как результат, каждый из вас может иметь слегка различные идеи. Либо, опять же, вы можете обучиться с помощью встреч с другими кандидатами с момента вашей первой встречи с этим человеком.

3. Ясное понимание других вопросов, которые вы считаете уместными.

В дополнение к этим двум основным факторам, могут быть другие вопросы, которые вы считаете в равной степени важными, чтобы разрешить их в этой точке переговоров. Здесь даны только некоторые, чтобы с них начать, — добавьте к ним необходимое из вашего собственного опыта. Объяснение этих факторов должно быть особенно важно молодым торговцам — особенно если это одна из первых работ после окончания учебного заведения.

- Ваши ожидания относительно одежды. Должен ли человек одевать бизнес-костюм, когда он заходит к клиенту? Несмотря на то что вы можете реально диктовать стиль (без внушительной и оплаченной униформы), вы можете объяснить, имеют ли ваши ожидания тенденцию, например, к консервативному бизнес-стилю. Или вам лучше подходит дизайн, который может раздражать потенциальных клиентов, привыкших к общепринятой бизнес-одежде. (Ваши продавцы могут доказывать, что это вовсе не дело клиентов, какую одежду они выбирают. Но тогда нечего надеяться на то, что клиент имеет также свободу не принимать их всерьез, если их одежда не соответствует его представлениям, как должны выглядеть деловые люди.)
- Ваши ожидания относительно автомобилей. Ради имиджа фирмы и вашего продукта вы будете ожидать, что человек по крайней мере будет держать машину чис-

той. Если вы будете развозить покупателей в своей машине (а так и следует поступать с ценными покупателями), то спортивная двухдверная машина не годится. Если вас будут обеспечивать автомобилем, то объясните ожидания относительно него, используя свой конспект работы, или воспользуйтесь помощью других водителей.

- Ваши ожидания рабочего времени. Хотя вы нанимаете торговцев, чтобы производить продажи, а не отсиживать время, — с новыми людьми разумно установить определенные параметры, такие, как сколько времени они проводят на работе и так далее. Вы, возможно, захотите установить ожидания относительно таких вещей, как посещаемость собраний.

Будьте готовы уйти, если необходимо

Обстоятельства встречи, оговариваемые условия и сила убеждений, как вас, так и кандидата, — все это может проходить гладко, а может превратиться в серьезный торг и переговоры.

Прежде чем приступать к встрече, решите заранее, насколько для вас важно — нанимать этого особенного кандидата. Если этот человек не выше других на голову, будьте готовы, если необходимо, отказаться от него. Бывает неприятно, если вы пришли к положительному решению и все же не взяли этого продавца. Но может быть гораздо большей неприятностью обнаружить себя рядом с человеком, который не разделяет вашего понимания работы и ее приоритетов.

Ориентирование новых продавцов

Если вы нашли с новым человеком общий язык, тогда вам нужно будет ориентировать его на работу и на ваши ожидания. Это может иметь место сразу по найму этого человека или в течение одного или двух первых дней работы. Среди тем, которые вы захотите затронуть при этом, такие:

1. Этическая политика. Если у вас все еще нет политики, по крайней мере подтвердите ожидания основных принципов. Вот пример для начала:
 - Фирма не прощает любой незаконной деятельности.
 - Мы не делаем подарков будущим клиентам, хотя разрешается купить для покупателя ленч, стоимость которого будет (или нет) возмещена.
 - Мы работаем с клиентами в течение долгого срока и не делаем ничего, чтобы подвергать риску эти отношения.
 - Если клиент оспаривает цену, вы уполномочены решить на месте в пользу клиента, если идет речь не более чем о 50 долларах (например). Если речь идет о скидке сверх этого, скажите клиенту: «Я буду держать связь с вами, чтобы обсудить это в пределах 24 часов и тотчас же известить вас о решении руководства».
2. Льготы, предоставляемые компанией, включающие охрану здоровья, политику свободного времени, политику отпусков и так далее.
3. Политика упущений, прощаемые и непрощаемые погрешности в работе.
4. Специальная забота о клиентах: как часто нужно посещать и что должно быть выяснено.
5. Административные процедуры и другая бумажная работа, включающая получение товаров.
6. Как устанавливается продукт; если нужно, какую работу включает:

- Время.
 - Кто должен присутствовать, кто должен быть в списках.
 - Обучение пользователя.
 - Ответственность клиента — такая, как обеспечение рабочего места, персонал, другая помощь. Устранение препятствий таким образом, чтобы ваша работа была продолжена на время.
7. Как продукт обслуживается: ремонт, гарантия, политика возврата.
 8. Проблемы, касающиеся автомобиля, если уместно: как и где парковать, а также штрафы и платежи, которые могут быть возмещены компанией.
 9. Дорожные расходы.
 10. Общие расходы: какие из них возмещаются и как их обосновывать. Какие нужны документы и квитанции. Какие полномочия (разрешения) нужны для расходов сверх установленного лимита.
 11. Внутренняя связь: использование службы ответов, телефонные звонки и так далее.
 12. Определение торговой территории: по географическому или другим принципам.
 13. Просмотр текущих бумаг от торгового заказа до поставки продукта и счета покупателей.
 14. Ваши ожидания относительно ведения документов продавцами и другие области самоорганизации.

Часть десятая

Разрабатываем систему вознаграждений

Эта часть посвящена обзору ключевых моментов, необходимых при разработке системы вознаграждений ваших работников. Мы рассмотрим методики, которые вы должны будете скомбинировать для создания максимально эффективной системы. В конце этой главы мы построим своеобразный каркас, который вы сможете использовать при разработке системы вознаграждений, ориентированной на ваши нужды и возможности.

При создании коммерческого ядра вашей фирмы следует обратить внимание не только на людей, которых вы отбираете, но и на систему вознаграждений за успешно проделанную работу. Система поощрений — это один из ключевых элементов мотивации ваших работников. А степень их заинтересованности в своей работе — это ваши объемы продаж.

История развития маркетинга показывает, что хорошо построенная система поощрений — один из ключей к привлечению на работу самых лучших торговых агентов. Лучшие торговые агенты предпочитают оплату в виде комиссионных, а не в виде ставки (возможно, даже высокой) — такая система оплаты подчеркивает их профессиональную квалификацию и достигнутые успехи. Такие люди стремятся быть похожими на бизнесменов — и имеют на это полное право.

Хорошие торговцы в душе всегда немного спортсмены. Как сказал миллиардер Х. Л. Хант (H. L. Hunt), «Деньги — это просто счет в игре».

С другой стороны, плохо составленная система вознаграждений способна привести к развалу работы. Причины могут быть различны:

- Отсутствие притока людей, которые реально умеют продавать.
- Отсутствие четких требований и потеря мотивация.
- Неминуемое сопротивление со стороны ваших лучших работников, если они увидят, что система поощрений работает против них.

Универсальной системы вознаграждений не существует. Такая система не может быть разработана «вообще», поскольку она обязана отвечать конкретным особенностям вашего дела: (1) количеству наличных денег перед выдачей зарплаты; (2) длительность цикла покупки; (3) приоритетной в данный момент тактике продаж (например, соотношение старые/новые в общем числе проданных товаров) и т. д.

Характерные особенности правильно построенной системы вознаграждений

Правильно построенная система вознаграждений отвечает следующим четырем требованиям:

1. Хорошая система поощрений отвечает общему направлению и задачам вашей стратегии маркетинга.

Сделка сделке — рознь. Например, если вы хотите, чтобы ваши агенты прилагали больше времени и усилий к поиску новых клиентов, ваша система вознаграждений должна их к этому стимулировать. Сделать это можно, предусмотрев больший процент за сделку с новым клиентом, чем со старым. Точно так же можно стимулировать агентов к большей активности по продаже нового товара. Новые товары почти всегда идут хуже старых, привычных. Сделайте так, чтобы проценты за продажу нового товара превышали проценты за продажу старого, — и ваши люди «раскрутят» любую новинку (если, конечно, ее вообще можно раскрутить).

2. Хорошая система вознаграждений должна быть настолько ясна, чтобы агенты видели конкретную отдачу от затрачиваемых ими времени и усилий.

Предположим, рабочее время подходит к концу. У агента есть еще один клиент, которого можно посетить. Если агент сможет увидеть четкую связь между сделкой с этим клиентом и увеличением своего вознаграждения в эту зарплату на конкретную сумму, то у него будет ясная мотивация к действию. Но если он такой связи не увидит, то, скорее всего, визит к клиенту будет отложен как минимум до следующего рабочего дня. Или, что еще хуже, — если он не будет иметь конкретную формулу для оценки суммы заработанных им денег, — его деловая активность резко снизится.

3. Хорошая система поощрений «кормит орлов и морит голодом индюков».

Эффективная система вознаграждений поощряет лучших агентов к продолжению работы в компании, а худшим — позволяет осознать свою ненужность. В результате они как правило уходят попытать счастья в другом месте.

4. Хорошая система вознаграждений настолько проста, что не требует чрезмерных затрат времени и усилий на внесение необходимых изменений в платежную ведомость.

Если вы продаете что-то простое — например, вашу «самую лучшую в мире мышеловку», — постарайтесь обойтись без высшей математики. Чем проще формулы для расчета вознаграждений, — тем эффективней они действуют на ваш персонал. К сожалению, хорошие формулы редко умещаются на обороте почтовой открытки.

Некоторое облегчение может принести использование компьютера или программируемого калькулятора. В настоящее время существует достаточно много программ для расчета вознаграждений по формулам, и их число все растет и растет.

Одной из лучших таких программ является VI Сотр, разработанная VI Comp Management, Inc. (21 Worthen Road, Lexington, MA 02173, 800-INCENTIVES (800-462-36840),

или 617-674-2624). К сожалению, стоимость таких программ составляет от 25 000 долларов и выше. Возможно, она подойдет вашему бизнесу.

В качестве альтернативы можно обратиться к поставщикам программного обеспечения в вашем городе. Может, у них есть что-то более дешевое и подходящее к вашим условиям. К тому моменту, когда вы будете читать эту книгу, на рынке появится множество новых программ и цены на них могут существенно измениться. Может быть, такой поставщик (или ваш друг, разбирающийся в компьютерах) сможет написать программу специально для вас или посоветовать что-то конкретное, что может вам подойти.

Кроме того, интересующие вас данные можно отыскать в журнале Sales and Marketing Management. Каждый номер журнала содержит рекламу таких программ (и множества других не менее полезных в торговле). Помимо этого, в журнале печатается много статей о методиках продаж и управлении торговым персоналом. Чтение этого журнала будет для вас несомненно полезным занятием, — даже если вы работаете в одиночку, и независимо от того, работаете вы с новым товаром или старым. (Sales and Marketing Management Magazine, Subscription Service Department, P.O. Box 7719, Riverton, NJ 08077. Подписка на один год — 48 долларов.)

Факторы, которые необходимо учитывать при проектировании системы поощрений

Давайте рассмотрим основные методы вознаграждения работников. У каждого из этих методов существуют как слабые, так и сильные стороны. Если вы хотите создать эффективную систему вознаграждения, вам обязательно необходимо знать как те, так и другие и комбинировать эти методы в необходимых вам качествах и пропорциях. В процессе сравнения этих методов отследите эффекты их применения в следующих областях:

1. Стимулирующий (или мотивационный) эффект. Насколько хорошо этот метод вознаграждения стимулирует агентов к выполнению нужных вам действий? Когда и как они должны выполняться?
2. Ваша способность к управлению персоналом, приоритетами и т. д. Политика использования чисто комиссионных выплат лишает вас возможности прямого управления вашими торговцами. Вы не можете прямо указать им, как они должны действовать, на каких клиентах им нужно сосредоточиться и т. д. Агенты, получающие только комиссионные, в действительности являются предпринимателями, на базе вашей фирмы реализующими свой маленький бизнес. Если они сосредоточиваются на уже известных клиентах, «снимая сливки», то вам придется выбирать — идти у них на поводу или положить конец этой неуправляемой ситуации.
С другой стороны, если вы платите персоналу ставку, то фактически вы покупаете их время. В такой ситуации вы можете прямо диктовать им подходы, которые следует использовать в работе, приоритеты и многое другое. Однако, если ваша система оплаты не включает бонусов и поощрений, вам грозит опасность халатного отношения персонала к своей работе. Одна и та же сумма выплачивается как за хорошую, так и за плохую работу, и у вас нет стимула, чтобы заставить людей более ответственно относиться к своему делу.
3. Легкость применения. Чтобы ваша система вознаграждений была применима на практике, она должна быть достаточно простой. Слишком сложные системы требуют больших затрат времени, что в первую очередь бьет по вашим доходам. Кроме того, она должна быть понятна вашему персоналу. Как уже указывалось, способность

вашего агента в любой момент времени рассчитать заработанную им сумму является одним из мощнейших факторов, стимулирующих его активность.

4. Возможность для агентов заранее рассчитать сумму заработка. Хорошие торговцы стремятся к инициативе в работе, и им по вкусу получать процент от собственных продаж. Как и у каждого человека, у них есть фиксированные расходы, например закладные, кредитные выплаты, счета за медобслуживание и т. д. Если такой торговец в состоянии правильно рассчитать сумму своего заработка, он может предусмотреть ее в своем бюджете и полностью сконцентрироваться на продажах. Что касается эффекта — не удивляйтесь, если такой работник сможет разделаться со своими долгами за месяц-полтора.
5. Сколько наличных потребуется выплатить из вашего кармана или бюджета компании? Это особенно важно, если вы только начинаете свое дело. Есть ли у вас наличные, чтобы выплатить зарплату и т. д. без первых продаж? Можете ли вы рисковать, обязываясь выплачивать твердую зарплату тем, кто еще ничего не произвел и не заработал для фирмы?
6. Степень мотивации, заставляющая торговца стоять на страже интересов компании, в особенности — долгосрочных интересов.
7. Лояльность по отношению к компании и уменьшение шансов ухода с работы. Наем и обучение новых работников — весьма дорогостоящая операция. Создавать систему вознаграждений, которая не способна удержать ваших лучших работников, — не в ваших интересах.
8. Вероятный эффект удовлетворения клиента вашим товаром и вашей компанией. Наихудшая из возможных ситуаций — если ваша система поощрений подталкивает торговцев к заключению одноразовых сделок любой ценой. Это политика большой дубины. В первую очередь она способствует отчуждению клиентов от вас и вашего товара.

Примечание: В основе эффективной системы вознаграждений, очевидно, должна лежать комбинация из двух типов выплат. Первый — это постоянная часть (ставка, аванс и т. п.), второй — переменная часть, прогрессирующая вместе с ростом эффективности работы торговца. Эта переменная, или «обусловленная» часть может быть достаточно многообразной, например комиссионные плюс бонусы в конце года, которые как бы подводят итог вашей оценке работы агента. В дальнейшем она может быть дополнена специально присуждаемой наградой или премией.

Самый сильный мотивирующий фактор

До сих пор мы делали упор на чисто финансовых методах мотивирования работников. Однако существует еще один фактор, являющийся не менее эффективным мотивирующим стимулом. Это — ваше признание заслуг работника. Некоторым людям трудно совершить это действие. Им легче выписать чек, чем просто искренне сказать: «Молодец! Прекрасная работа!» Однако именно признание вдохновляет многих, если не большинство торговцев и порождает лояльность и «дух фирмы».

Хорошие торговцы знают, что они могут заработать сколько угодно и где угодно. Единственное, в чем они сомневаются, — встретят ли они там признание и уважение.

Выводы

Правильно построенная система вознаграждений отвечает следующим четырем требованиям:

1. Она отвечает общему направлению и задачам вашей стратегии маркетинга.
2. Она настолько ясна, чтобы агенты видели конкретную отдачу от затрачиваемых ими времени и усилий.
3. Она «кормит орлов и морит голодом индюков».
4. Она настолько проста, что не требует чрезмерных затрат времени и усилий на внесение необходимых изменений.

В следующей главе мы рассмотрим основные способы вознаграждения, такие как зарплата, комиссионные и т. п. Комбинируя эти способы в вашу систему вознаграждений, отслеживайте эффекты в следующих областях:

1. Стимулирующий (или мотивационный) эффект.
2. Ваша способность к управлению персоналом, приоритетами и т. д.
3. Легкость применения.
4. Возможность для агентов заранее рассчитать сумму заработка.
5. Сколько наличных потребуется выплатить из вашего кармана или бюджета компании?
6. Степень мотивации, заставляющая торговца стоять на страже интересов компании, в особенности — долгосрочных интересов.
7. Лояльность по отношению к компании и уменьшение шансов ухода с работы.
8. Вероятный эффект удовлетворения клиента вашим товаром и вашей компанией.

Самым сильным стимулом зачастую будет ваше признание и высокая оценка хорошо сделанной работы.

Глава 41

Обзор основных способов вознаграждения

Существует семь основных методов вознаграждения персонала. Комбинируя эти способы, вы создадите эффективную систему вознаграждений, которая поможет вам в достижении своих целей. Эта глава посвящена анализу этих методов, их сильным и слабым сторонам и особенностям применения каждого из них. При создании своей системы вознаграждений используйте подходящую вам комбинацию этих методов. Например, вы можете предложить своим работникам оклад плюс систему бонусов или комиссионных от продаж сверх определенного объема.

1. Оклад

Оклад — это система фиксированных почасовых, подневных, понедельных или помесячных выплат. Сумма выплат может изменяться в зависимости от рабочих часов, но она не зависит от количества продаж, которые совершил агент.

Преимущества оклада

- Система легко управляется.
- Стимулирует лояльное отношение служащих к компании.
- Предсказуема как для работников, так и для работодателя.

Недостатки оклада

- Как работодатель, вы замыкаетесь на платежной ведомости. Произошла продажа или нет — вы платите.
- Согласившись выплачивать оклад, вы рискуете производительностью труда новых работников. Вы им платите независимо от того, заработали они эти деньги или нет.
- Гарантированная оплата может создать слишком высокий уровень комфорта, привести к самодовольству. Если продавец не может повлиять на сумму, которую он у вас зарабатывает, у него пропадает стимул к повышению эффективности своего труда.

Лучший способ использования

- Оклад хорош при торговле через магазин. Клиенты приходят сами, будучи уверенными в необходимости приобретения того или иного товара, что сводит инициативность продавцов к нулю. Зато менеджер в состоянии легко контролировать время, отношение и подход к работе своих подчиненных.
- Оклад хорош в тех ситуациях, когда цена товара настолько низка, а объем продаж настолько высок, что становится невозможным или непрактичным проводить подсчет комиссионных.

2. Задаток

«Задаток» — это аванс от ожидаемых комиссионных. Это похоже на заем с еженедельным вручением заработанной суммы. Теоретически «заем» должен быть возвращен из комиссионных, когда они будут заработаны.

Преимущества заема

- Задаток выравнивает доход продавца так, что он может рассчитывать по крайней мере на определенную сумму.
- Задаток дает новым работникам для начала немного наличных, что позволяет им преодолеть период, пока не начнутся реальные продажи.

Недостатки задатка

- Как и в случае с окладом, обязательство выплатить задаток означает, что вы должны сразу выложить деньги. Если вы только начинаете и ваши средства ограничены, — это может быть проблемой.
- Как и в случае с окладом, вы можете просто потерять деньги, если новый работник оказывается неспособным к торговой деятельности. Теоретически, вы можете взыскать с него задолженность в судебном порядке, но на практике это почти невозможно. Размер суммы зачастую настолько мал, что не привлечет интереса юристов, но, даже если вы выиграете процесс, остается вопрос — способен ли человек отдать вам эти деньги? Он может иметь других, более ранних кредиторов, он может просто не иметь денег, он может переехать в другой штат под другую юрисдикцию. Все это превращает попытку взыскания денег в судебном порядке кошмарной и абсолютно бессмысленной авантюрой.

3. Комиссионные

Комиссионное вознаграждение выплачивается работнику в процентах от цены проданного. (В некоторых случаях комиссионная цена основывается на оптовой цене.) Поскольку этот процент зависит от сферы вашей деятельности и от клиентуры, с которой работает данный агент, конкретная процентная ставка обычно согласовывается в индивидуальном порядке.

Комиссионные могут иметь прогрессирующий характер. Например, вы можете платить пять процентов до определенного уровня продаж, затем шесть — до следующей «ступеньки», затем семь — и т. д. Вы можете просто не выплачивать комиссионные, пока не достигнут некоторый заранее оговоренный уровень продаж. (Если вы выплачиваете комиссионные совместно с окладом или задатком, то ваша система может быть построена таким образом, чтобы выплата комиссионных происходила только после погашения задолженности по окладу или задатку.)

Некоторые компании практикуют «срезание» комиссионных, чтобы агенты не могли заработать больше определенной суммы. Это пример своеобразной «щедрости в мелочах». Росс Перот ушел из компании IBM, когда узнал, что если бы он получал неограниченные комиссионные, то сумма, которую он должен был получить только за февраль, сравнима с его годовым заработком в системе ограниченных комиссионных компании. Подобная недалековидная система «поощрений» способна привести к потере самых ценных работников. Как сказал один мудрый менеджер, «Назови мне день, когда мои заработки будут ограничены, и я тебе скажу, когда перестану добросовестно относиться к работе».

Преимущества комиссионных вознаграждений

- Это здорово мотивирует начинающих. Плыть — или тонуть. Продавать — или не есть.
- Это хорошо мотивирует опытных торговых агентов, нашедших для себя прекрасную возможность творческого самосовершенствования в работе.
- Так как вы обязаны выплачивать комиссионные только после того, как товар продан, это освобождает вас от необходимости выкладывать деньги заранее.
- Поскольку связь между усилиями, успехом и суммой заработка понятна и актуальна, торговец получает прекрасный стимул к работе «с полной выкладкой».

Недостатки комиссионных

- Чисто комиссионные вознаграждения фактически превращают ваших агентов в независимых предпринимателей. Они могут работать по совместительству и действовать чисто в своих, а не в ваших интересах. Такая система оплат приводит к потере контроля над работниками и не позволяет формировать отношений длительного сотрудничества между вами.
- Практически полная независимость торговца, происходящая из чисто комиссионной формы выплат, приводит к потере лояльности по отношению к вам и вашей компании. Это явно не тот результат, который будет способствовать вашему успеху.
- Если комиссионные основаны на валовом доходе (это лучше, чем на прибыли), то в интересах торговца генерировать сделки любой ценой. Если вы оплачиваете транспортные издержки, он не станет экономить на транспорте в угоду возможным сверхсделкам. Такая ситуация, кроме того, не стимулирует агентов к работе с новыми товарами, требующими «раскрутки». Они предпочтут старые проверенные ходовые товары. Если комиссионные не учитывают скидок, то практически все агенты будут предлагать скидки своим клиентам. Таким образом они станут повышать объемы своих продаж.
- Как мы знаем, при оплате посредством только комиссионных происходит полная потеря контроля над процессом продаж. Вы не можете диктовать агентам приоритетов в их работе, не можете принудить их к ведению деловых дневников, которые могут потребоваться вам в дальнейшем. Вы не можете заставить нужных работников принять участие в необходимых вам мероприятиях (например, выставках), если это не будет отвечать их интересам.
- Оплата только комиссионными сужает рабочий диапазон агентов, ориентируя их в первую очередь на немедленные сделки. Если какой-то клиент требует значительных вложений времени и усилий, которые могут окупиться лишь спустя некоторый промежуток времени, ваши агенты просто не станут им заниматься. Таким образом, есть шанс, что вы останетесь без большинства потенциальных постоянных клиентов.
- В некоторых случаях на работу с оплатой чисто комиссионными идут люди, вовсе не являющиеся хорошими торговцами. Такие люди будут приносить вам и вашей компании только вред. Они будут терять сделки, которые любой другой торговец довел бы до успешного конца, и отсекают от вас ваших потенциальных клиентов. Чтобы этого избежать, вам придется тщательно проверять их репутацию, рекомендации и т. п.

- Еще один риск: часто работники, идущие на оплату чисто комиссионными, стремятся к «снятию сливок» с самых простых продаж. Это в ваших интересах на старте, поскольку позволяет заложить финансовый фундамент для дела, но в дальнейшем это оборачивается против вас, так как не способствует формированию серьезного круга постоянных клиентов. Кроме того, «сниматели сливок» смотрят на клиентов как на одноразовый шанс отхватить хороший куш и не заботятся о формировании продолжительных отношений.
- Кроме того, оплата чисто комиссионными не может эффективно работать в системе с разделением труда. Например, если один человек ищет клиентов, а другой с ними работает, то комиссионная оплата вызывает трения как между ними, так и между ними и вами.

Лучший способ использования

- Несмотря на очевидные недостатки, чисто комиссионная оплата является идеальным вариантом в начале вашего бизнеса, поскольку позволяет привлечь к работе тех опытных агентов, которым вы просто не в состоянии платить оклад полностью или частично.
- Такой способ оплаты хорош при формировании команды сильных профессиональных агентов, в добросовестности и заинтересованности которых вы уверены. Если вы убеждены в том, что эти люди не станут «снимать сливки», что они заинтересованы в длительном сотрудничестве как с вами, так и с вашими клиентами, — оплата комиссионными будет и в их интересах, и в ваших.

Между прочим, многие юридические, бухгалтерские и консалтиговые фирмы получают оплату практически в виде чисто комиссионных (иногда с небольшим задатком). Таким образом, многие люди, не являющиеся номинально торговцами, могут получать дополнительное вознаграждение от развития компании. Если в результате их усилий ваша компания развивается, то ежегодное вознаграждение, подчеркивающее их вклад в общее дело, только повысит их интерес к развитию вашего бизнеса.

4. Бонусы

Бонус — это специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ, например — продажу товаров на определенную сумму, или определенного количества единиц товара, или количество продаж определенного вида товара. Срок, за который происходит начисление бонусов, может быть различным — от месяца до года.

Бонусы можно предложить как индивидуально, так и группе работников. (Если вы не можете придумать справедливого способа распределения бонусов среди членов группы, предложите им разделить бонус самостоятельно. Конечно, такая ситуация чревата конфликтами, но зато она обеспечит хорошую обратную связь от тех агентов, которые халатно относятся к исполнению своей работы.)

Преимущества бонусов

- Бонусы хороши для стимулирования кратковременных усилий и усилий, носящих специальный характер. Примерами вторых могут служить программы поиска новых клиентов.
- Бонусы хороши как средство «раскрутки» нового товара или как средство, поощряющее работников к поиску новых клиентов. Специально назначенные бонусы могут преодолеть нежелание персонала прикладывать сверхусилия.

- Программа бонусов способна поднять дух рабочих групп и поощрить их членов к помощи и взаимному обучению.

Недостатки бонусов

- Действие бонуса непредсказуемо. Хороший торговец может приложить массу усилий — и все-таки не получить бонус. Плохой торговец может забросить свои основные обязанности и целиком сосредоточиться на программе, которая сулит ему бонус.
- В зависимости от того, как спланирован бонус, он может стать причиной ненужной внутренней конкуренции.

5. Специальные призы и награды

Награды или призы сильно напоминают бонусы, но они носят более кратковременный характер — от месяца до квартала. В то время как бонус обычно выплачивается деньгами, награды и призы могут выплачиваться товарами, круизами и т. д.

Награда может выдаваться как абсолютному победителю (то есть тому, кто имеет самые высокие показатели), так и тому, кто достиг самых высоких относительных результатов (например, превысил свою обычную месячную норму на определенное или наибольшее число процентов).

Преимущества наград и призов

- Эта программа предназначена для увеличения краткосрочных усилий или для концентрации усилий на определенных направлениях (например, продвижение нового товара или поиск новых клиентов).
- Она также полезна для стимулирования работы во время неудачных для вашей компании периодов.

Недостатки наград и премий

- Чтобы правильно стимулировать активность персонала, вам необходимо вводить своеобразные форы. Иначе те работники, у которых просто нет шансов тягаться с лидерами, просто не станут участвовать в соревновании. Однако создание системы уравнивания шансов — достаточно сложная и неочевидная работа.
- Награды воспринимаются людьми по-разному. Если агенту приходится преодолевать 200 000 миль в год, идеей путешествия его не вдохновишь.
- В ряде случаев соревновательность может привести к внутренним конфликтам и нанести вам моральный ущерб.

6. Доля в прибыли

Теоретически — это хороший метод. На практике, однако, очень трудно провести необходимые подсчеты. Кроме того, очень трудно предсказать, как индивидуальные усилия влияют на доход в каждом конкретном случае. Есть еще один недостаток — вам придется раскрыть сотрудникам все финансовые «тайники» вашего дела. А при наличии спорных ситуаций без этого не обойтись.

7. Партнерство или доля в собственности

Практически это означает, что вы работаете на партнерских отношениях с вашим персоналом и предоставляете работникам долю собственности в компании. Теоретически — это великая идея, но на практике это потенциальное бедствие, особенно для маленьких и начинающих компаний.

Для большинства предпринимателей партнерство — самое худшее устройство бизнеса. Вместо того чтобы принимать решения самостоятельно, как единственный полноправный хозяин, вы будете вынуждены получить согласие ваших партнеров. (Существуют способы преодоления этой особенности, например деление совладельцев на «полных» и «ограниченных». Но этот паллиатив просто создает дополнительную работу для ваших юристов.)

Во-вторых, партнерские отношения предусматривают вашу ответственность за потери и долги, вызванные неправильными действиями ваших партнеров. Вполне возможно, что ваш партнер не вложит ни копейки в ваше дело, регулярно снимая при этом реальные дивиденды со своего мнимого капитала.

Например, вы награждаете своего лучшего торговца партнерством в вашем деле. Хотя вы самостоятельно создали весь капитал, теперь начинаете полагаться на партнера в развитии продаж. Но ваш партнер увеличивает свои долги за счет вашего партнерства, что действительно может спровоцировать судебное разбирательство, которое опустошит ваш банковский счет и приведет ваше предприятие к неминуемому краху. Закон гласит, что, поскольку вы внесли 100 процентов капитала компании, вы и ответственны за 100 процентов потерь и 100 процентов счетов, включая те, что появились в процессе судебного разбирательства. (Конечно, партнер тоже несет ответственность, и теоретически вы можете разделить с ним свою ответственность, но если он банкрот или уехал за границу — у вас нет никаких шансов.)

Если ваша компания имеет вид корпорации, вы можете предоставить свою долю с меньшим риском. Однако корпоративная форма намного более сложна, чем большинство других форм владения. В принципе, юристы могут минимизировать ваши проблемы с распределением собственности внутри корпорации, но не лучше ли было бы направить эти средства на развитие системы продаж? (Однако корпоративные формы владения имеют и свои плюсы — например, неполная ответственность. Поговорите об этом с юристом.)

Выводы

Существует семь основных методов вознаграждения персонала. При создании своей системы вознаграждений вы должны использовать подходящую вам комбинацию этих методов.

1. Оклад.
- 2. Задаток.**
3. Комиссионные.
4. Бонусы.
5. Награды и призы.
6. Доля в прибыли.
7. Партнерство или доля в собственности.

Часть одиннадцатая

Управляем продажами

Части с первой по восьмую этой книги посвящены тому, как самостоятельно заниматься продажами вашей «самой лучшей в мире мышеловки». В девятой части мы начали рассматривать вопросы, связанные с наймом дополнительных торговцев (а также с взаимоотношениями с независимыми дилерами, коммивояжерами и магазинами). Часть 10 посвящена созданию эффективной методики оплаты, включающей в себя механизмы стимулирования работников.

Теперь, в части 11, мы коснемся вашей новой роли как предпринимателя. Эта роль — менеджер коллектива торговцев. Как только вы наймете своего первого работника, все моментально изменится: вы начнете выступать в роли *менеджера по продажам*.

Ваша цель как менеджера по продажам весьма существенно отличается от вашей цели как продавца. Как торговец, вы были обязаны *делать*. В качестве менеджера вы должны *действовать через других*.

Как менеджер (неважно — по продажам или по каким-либо другим обязанностям), вы обладаете одной функцией — совершать действия посредством работающего под вашим началом персонала. Таким образом, ваша роль как менеджера заключается в том, чтобы *поднять продажи, влияя на своих работников*. Координируя действия других людей и руководя работой в общем, вы как бы размножаете ваше Я.

Замечание: В этом разделе мы обсудим ту часть вашей работы, которая связана с менеджментом по продажам. Когда вы наймете одного-двух первых работников, вы можете как управлять ими, так и продолжать продажи на своей территории. Однако всегда помните, что ваши роли как торговца и как менеджера различны: вы должны действовать через людей, а не вместо них.

Два основных правила успешного руководства людьми

Правило первое: не работайте вместо них

Запомните, что в той части работы (и на той территории), за которую отвечает ваш торговец, вы менеджер, а не исполнитель. Вот некоторые следствия из этого правила:

- Вы не можете быть везде в одно и то же время. Чтобы при расширении вашей организации вы смогли справиться с большим числом разнообразных обязанностей, вам необходимо исходить из нескольких аксиом. Если вы достаточно доверяете человеку, чтобы его нанять, — позвольте ему выполнять свои обязанности. (Это не значит, что вы должны предоставить своим работникам полнейшую свободу и забыть о них. Вы обязаны обучать их, обращать внимание на их рекомендации и действия, инструктировать и давать им советы и контролировать качество выполняемой ими работы.)
- Если вы будете сверхконтролировать своих людей, это подорвет их уверенность и инициативу и поставит их в прямую зависимость от вас. Вам придется тащить их за собой. Ваша задача — создать условия, в которых они смогут добиться успеха, но в то же время вы должны им дать возможность поэкспериментировать — даже за счет ошибок на первых порах.

- Вам необходимо наблюдать за тем, что делают ваши люди, давать им ясные оценки их деятельности и наблюдать за тем, чтобы они работали с полной отдачей и эффективно. Но ни в коем случае не поддавайтесь желанию взять их за руку и совершать таким образом каждый шаг. Дайте им шанс и предоставьте свободу выбора: плыть или тонуть. (Если они тонут, вмешайтесь и окажите необходимую помощь. Но не берите себе в привычку помогать тем, кто реально не требует помощи.)

Правило второе: избегайте старых шаблонов

Как менеджер, вы обязаны осуществлять руководство и решать проблемы, которые могут быть решены только на вашем уровне. Однако учтите, что часть проблем лучше всего решается на том уровне, на котором возникает — среди людей, близких к ситуации. Пусть так и происходит.

Некоторые из этих проблем будут иметь отношение к продажам, в то время как остальные будут относиться к взаимоотношениям внутри коллектива и с клиентами. В большинстве случаев самое лучшее решение — позволить вовлеченным в эти проблемы людям решить их самостоятельно.

Однако это не означает, что вы должны игнорировать возникающие ситуации. Вы должны обязательно быть в курсе происходящего, но не вмешиваться до тех пор, пока ваше вмешательство не требуется. Вопрос: когда вы *должны* вмешиваться? Вмешивайтесь в случаях, которые могут носить угрозу разрушения отношений с клиентами или внутри вашего коллектива. Кроме того, вмешивайтесь в ситуации, которые не имеют разрешения уже в течение длительного времени и истощают те силы, которые могут быть потрачены более продуктивно.

Ваши две принципиальные роли как менеджера

Менеджер, как говорят американцы, «носит много шляп», но чаще всего он надевает две из них — администратора и советчика, решающего проблемы.

Первая роль: менеджер по продажам как администратор

В качестве администратора ваша функция заключается в сохранении рабочего процесса на ходу. То есть ваши функции заключаются в том, чтобы все необходимые бумаги оформлялись вовремя и чтобы все внутренние вопросы, требующие решения для сохранения работоспособности вашего коллектива торговцев, были вовремя решены. Обычно это означает: (1) решение личных вопросов; (2) своевременную подготовку и распределение необходимых бланков, брошюр и других информационных материалов; (3) работа со всеми подобными «хозяйственными» вопросами, включая распределение рабочих мест в офисе, телефонов, затрат и т. п.

Это все, что можно сказать в этой книге по поводу ваших обязанностей как администратора, — просто потому, что ваши конкретные действия зависят от специфики вашего бизнеса.

Самое важное для вас — это помнить, что выполнение вами административных обязанностей необходимо для того, чтобы коллектив торговцев мог существовать и эффективно работать. Однако не погрязайте в административном аспекте вашей работы настолько, чтобы это привело к потерям в других областях вашей деятельности.

Вторая роль: менеджер по продажам как советчик, решающий проблемы

Проблемы, с которыми вы столкнетесь в этой роли, — это «человеческие» проблемы. То есть проблемы неравных отношений (и исполнительности) между членами вашего торгового коллектива, а также проблемы людей, которые:

- Работают явно ниже своего потенциала.
- Демонстрируют своими действиями или манерами, что они деморализованы или обескуражены.
- Демонстрируют недостаточное понимание клиента.
- Устойчиво плохо или неполно проводят «бумажную» часть работы, — включая небрежное оформление сделок, отчетов и т. д.

Это только малая часть из числа возможных примеров недостаточной исполнительности, но даже она показывает, как широк спектр проблем, с которыми вам придется работать.

В главах, содержащихся в этой части, мы проработаем инструментарий, необходимый вам для преодоления случаев недостаточной исполнительности. В главе 42 мы изучим основные вопросы, помогающие произвести диагностику встречающихся трудностей, и научимся применению наиболее подходящих в этих ситуациях «лекарств».

В главах 43, 44, 45 мы рассмотрим конкретное применение каждого из этих главных вопросов вместе с подходящими лекарствами. Наконец, в главе 46 мы двинемся дальше и рассмотрим практические аспекты консультативной работы с вашим торговым персоналом.

-

Глава 42

Диагностика случаев плохой исполнительности ваших торговцев

Подумайте о чем-то хорошем. Это может быть игра в теннис или на фортепиано. Или произведение магических действий над вашим компьютером. Или садоводство. Или игры на фондовой бирже.

Как только найдете подходящую тему, подумайте о ней и попытайтесь выяснить, почему вам нравится это делать. Скорее всего, вы найдете три главных компонента во всех подобных случаях:

1. Вы знаете, что делаете и как это делать.
2. Вы хотите это делать.
3. Ничто не мешает вам этим заниматься (например, недостаток времени, которое вам необходимо для этих занятий).

Почему мы говорим об игре в гольф, садоводстве или компьютере? Потому, что если мы посмотрим на эти три момента с другой стороны, то увидим то, в чем торговцы (или любой другой человек, недостаточно хорошо выполняющий свою работу) испытывают трудности, не позволяющие им действовать настолько хорошо, насколько они могут.

То есть если один из ваших торговцев не может выполнить работу так, как вам кажется, он способен, — значит один (или больше) из следующих факторов ему мешает:

1. Он не знает
 - Что делать.
 - Как делать.
 - Как это сделать тем способом, которым вы добиваетесь, чтобы он это сделал.
2. Он не испытывает достаточного желания (не имеет мотивации) чаще всего потому, что:
 - Недостаточно уверен в своей способности сделать это.
 - Совершение этих действий (или правильное их совершение) не стоят того, чтобы прикладывать усилия.
3. Что-то в системе или окружающей среде мешает ему делать это (или делать это достаточно хорошо).

Эти три вопроса, представляющие собой своеобразный проверочный список, позволят вам вникнуть в суть проблемы:

1. Знает ли он, что надо делать?
2. Хочет ли он это делать?
3. Позволяет ли окружающая его среда выполнить эти действия?

Как только вы обнаружите причину недостаточно хорошего исполнения, примените одно из следующих лекарств:

1. Если человек не знает, что или как делать, используйте совет, отзыв или тренинг, — а может быть, даже просто вспомогательные материалы.
2. Если человек не имеет достаточной мотивации, измените подходы, которые вы применяете при мотивации работников, чтобы избежать факторов, ее понижающих.
3. Если система или окружающая среда мешает выполнению работы, измените среду.

Это три основные причины плохого исполнения людьми их работы и соответствующие им лекарства. Каждый из этих пунктов мы рассмотрим детальнее в следующих главах.

Глава 43

Если они не знают, что или как делать

Коротко вспомним предыдущие положения. Если один из ваших торговцев теряет сделки, которые он мог бы заключить, — почти наверняка это связано с одной из рассмотренных выше трех причин. Проведите тестирование при помощи следующего списка:

1. Знает ли человек, что он должен делать и как?
2. Хочет ли он это делать? То есть актуально ли для него и насколько важно для него хорошее выполнение работы? Насколько это его мотивирует выполнять именно ту работу, которая вам необходима?
3. Позволяет ли окружающая его среда выполнить эту работу хорошо?

В этой главе мы сфокусируемся на первом вопросе, рассмотрим причины более детально и исследуем практические лекарства, которые вы можете применить.

Если один из ваших торговцев (или любой ваш подчиненный, не важно — торгует он или нет) выполняет работу хуже своих возможностей, сфокусируйтесь на конкретных действиях, которые вызывают затруднения, и спросите:

- Знает ли он, что надо делать?
- Как надо это делать?
- Каким точно образом я хочу, чтобы это было выполнено?

Скорее всего, сначала вы будете склонны к: «Конечно же, он должен знать, что делать! В конце концов, это опытный продавец, и работает он в этой области последние пять лет».

Понимаю, но лучше оставьте это.

- Вопреки всему торговому опыту, этот человек может испытывать проблемы, связанные с переходом в новую область бизнеса или к новому товару.
- Он может терять сделки без поддержки менеджера по продажам, которая оказывалась ему на его предыдущей работе.
- Он может испытывать определенные трудности при переходе от продажи продукции к продаже нематериальных услуг.
- Он может быть озадачен тем, что подход к торговле, делавший его звездой в прошлом, не работает в вашей ситуации по причинам, которые для него не ясны.
- Опытный техник, вынужденный заниматься продажами, может не знать, как воспользоваться своим опытом так, чтобы выйти на возможных клиентов.
- Он знает, как делать работу по-своему, но не знает, как ее сделать тем способом, которым вы хотите, чтобы она была сделана. Или не знает, как подстроиться под требуемый вами стиль.

Это только некоторые из возможных причин, по которым опытные и знающие торговцы на практике могут не знать, как выполнить требуемую вами работу.

Этот список может быть намного длиннее, если вы работаете с новичками (или относительно новичками) в торговле, вашем товаре или в вашей области бизнеса. Они могут знать большую часть того, что требуется для успешного выполнения работы, но упускать при этом один или два важных момента.

Тест для определения того, что это проблема типа «Не знаю»

Очевидно, что если люди не проходили обучение, или не имеют торгового опыта, или не разбираются в технических аспектах вашего товара, — скорее всего, они испытывают недостаток в необходимых им навыках и знаниях. (Вы уверены, что тщательно прочитали эту книгу и проработали все задания? Говорили ли вы с ними о ключевых элементах? Строите ли вы свое с ними общение так, чтобы у них была причина работать по этой методике с клиентами?)

В большинстве случаев люди знают большую часть того, что им необходимо, но имеют мало навыков или брешь в своих знаниях. Начните с определения той области (или тех областей), в которой кто-либо из них испытывает затруднения. В большинстве случаев даже самые непродуктивные работники могут выполнять некоторые (или даже большинство) своих рабочих действий как минимум хорошо. (Это похоже на то, что большинство людей знает о пользе для здоровья занятий гольфом, знает, как наносить удар, как определить расстояние, но не могут правильно принять мяч. Им просто нужны небольшой конкретный инструктаж и побольше практики.)

Сконцентрируйтесь на одной из специфических трудностей (например, «неспособности закрыть сделку», или даже более определенно — «неспособности эффективно применить в процессе закрытия сделки план действий»). Запомнив это, задайте следующие шесть вопросов:

1. Сможет ли этот человек хорошо (и успешно) выполнить эти действия, если ему за это заплатят 10 000 долларов?

Если он не сможет сделать это правильно даже при условии немедленного получения 10 000 долларов, — он действительно не знает, что и как надо делать. Если он может сделать это правильно за 10 000 долларов, — это определенно не случай забывчивости или незнания. В противном случае, он знает, что и как надо делать, но не хочет (или что-то в системе или окружающей среде ему препятствует).

2. Получает ли этот человек конкретную реакцию на то, что он делает правильно, а что нет?

«Конкретная реакция» — это не что-то вроде «Вы не задаете нужных вопросов». Применимая конкретная реакция это вот что: «Вы предложили клиенту____. Вы записали его ответ? Что в этом ответе было для вас хорошо? Что, если бы вы его спросили____?»

Кроме того, конкретная реакция дается *индивидуально*. Общая реакция, которую вы даете всем членам группы, не всегда полезна отдельному ее члену, поскольку каждый может посчитать, что ошибка совершена другими, а не им.

3. Уверены ли вы в том, что подчиненный точно знает, что от него требуется или каким образом вы хотите, чтобы работа была выполнена?

Очень просто считать, что вы ждете ясных вещей от членов своего коллектива и ясно им это сообщили. Но уверены ли вы, что с самого начала даете им ясные инструкции? Продолжаете ли давать им ясные, конкретные отзывы в процессе их работы? Построены ли ваши отзывы на контрасте между вашими ожиданиями и реальными действиями людей? Вы сообщаете эти отзывы индивидуально (а не группе), чтобы они были правильно восприняты нужным человеком?

4. Может ли кто-то делать эти действия хорошо? Последовательно хорошо?

Если требуемые вами действия могут совершаться одним человеком и не могут другими, это значит, что успешный работник обладает опытом, которого у других нет. Но

если никто не может это делать (или делать с неизменным успехом), — проблема не в обучении или вашей реакции. Может, это вообще невозможно сделать.

Например, если вы продаете свою лучшую в мире мышеловку, другие могут учиться этому у вас. Но даже если вы — или ваш лучший продавец — не может ее продать, проблема явно не в обучении тому, как торговать этим товаром. Проблема может заключаться в цене, силе конкуренции, в забвении интересов клиента, в плохом качестве вашего товара. То есть если никто не может сделать это правильно, — есть вероятность, что это просто неосуществимо и следует произвести изменения на более глубоком уровне.

5. Говорил ли вам этот человек (или кто-либо из торговцев), что он не знает, что делать, как делать и где делать?

«Не знаю как» может быть обычным алиби, но может оказаться и реальным фактом. Не приучайтесь отбрасывать этот ответ в сторону.

6. Проводились ли тренинги для наработки умений и знакомились ли ваши подопечные с чужим (хотя бы и вашим) опытом этого конкретного действия?

Даже самые лучшие продавцы не могут распространять успешность одного действия на другое. Хотя продажа акций и продажа вашего товара имеют много общего, конкретному человеку может потребоваться специализированный «переходный» тренинг для того, чтобы он смог перейти с одного товара на другой.

7. Располагают ли люди возможностью практики и применения знаний и навыков как частью учебной программы?

В тонком деле продаж разговоры и лекции на тему успешных действий не заменяют собственного опыта практических действий. Следствие: если вы или ваш эксперт по продажам проводите обучение своего персонала, не допускайте обучения только путем прослушивания или даже просматривания того, как кто-то другой выполняет нужные действия.

Основывайтесь на нескольких практических упражнениях, подобных ролевым играм или учебным ситуациям, и добейтесь того, чтобы каждый был вовлечен в практическую часть учебного процесса.

8. Был ли тренинг (или практическое занятие) настолько давно, чтобы навык мог «подрастеряться»?

Вам придется часто сталкиваться с тем, что ваши учебные программы тренируют навыки в специальных техниках для определенного типа ситуаций с клиентами. Трудно противостоять тому, что ваши люди могли долгое время не иметь возможности применить свои новые знания на практике.

Лекарство для тех случаев, когда трудно удерживать новые знания и навыки

Если ваши люди не знают, что делать или как выполнить определенные действия, решение довольно очевидно: помогите им учиться. Однако то, как вы должны им помочь, — не всегда ясно.

- Если вы будете им что-то рассказывать — это может быть совсем не тем, что может их научить.

- Они могут уже «знать», что нужно делать, но испытывать проблемы с практикой для превращения их «знаний» в практический опыт. (Например, они могут знать десять способов завершения сделки — в том смысле, что могут рассказать об этом по памяти. Однако это совсем не то же самое что использовать эти методы уверенно и красиво лицом к лицу с клиентом.)
- Посылка их на формальные учебные курсы может не принести никакого результата. Они могут уже знать 99 процентов всей необходимой им информации, но не иметь возможности сложить все это вместе правильным образом.
- Они могут не знать, что что-то делают не так, или не знать точно своих ошибок, совершенных в той работе, которая была в основном успешной.
- Они могут выполнять работу и совершать определенные действия в соответствии с некоторыми стандартами, которые не отвечают вашим ожиданиям того, что и как должно быть сделано.

Основные инструменты для решения проблем недостатка знаний и навыков

Не будет большой ошибкой предположить, что ваши новые продавцы не являются специалистами по эффективному применению Клина Торговли. Вы отправляетесь с ними на визит к клиенту — и никаких сомнений: они не могут правильно составить нужную последовательность вопросов.

У вас есть целый спектр возможностей, позволяющих восполнить этот пробел в знаниях и навыках ваших работников. (Подобный подход применим и как инструмент, помогающий решить любые другие проблемы, связанные с недостатком знаний и умений).

А. Тренинг — формальный или неформальный.

Тренинг может состоять в отправке ваших торговцев на курсы по искусству торговли (возможно, в местном общественном колледже или на специализированных курсах, проводимых профессионалами).

Проблема, связанная с большинством таких формальных тренингов, — фиксированное™ контекста. Ваши торговцы могут пройти эти курсы и не получить того, что устранил их конкретные трудности. (Этого не произойдет, если вы направите ваших людей на курсы по специальной тематике, например «Продажа с использованием вопросов». Но такие курсы проходят редко, в большинстве случаев в составе обширных совместных тренинговых программ.)

В этом случае неформальный тренинг может быть наилучшим подходом. Вы можете обсудить необходимые темы на собрании вашей команды торговцев (если ваша организация достаточно велика, чтобы собирать такие собрания). Кроме того, вы можете отослать конкретного человека к нужному ему месту этой книги. Еще лучший вариант — собрать всех вместе, обсудить необходимые темы и провести людей через короткие практические ролевые игры — это позволит им научиться применению техник как из этой книги, так и из вашего опыта (или из обоих источников).

Б. Демонстрации.

Намного лучше, пока вы разговариваете индивидуально с вашим работником, провести демонстрацию Клина Торговли на примере того, как бы вы работали с реальным клиентом. Вы можете организовать ролевую игру на двоих, что позволит вашему продавцу в дальнейшем применить эту технику в своей работе.

Но даже лучшие из демонстраций не всегда оказывают магическое действие. Возможно, присутствующий просто не понимает, что ему показывают. Он может испытать замешательство от того, что его работа выставлена на обозрение. Кроме того, демонстрации проходят быстро и ключевые моменты могут проскользнуть мимо его внимания, так что ему не хватит времени на то, чтобы осознать и осмыслить увиденное.

Вот почему демонстрации обычно объединяются с другими методами, такими, как практические занятия с немедленным обсуждением, а также помощь в работе. Мы рассмотрим это ниже. (Еще одна возможность: Повторите демонстрацию, замедлив ее ход или перескакивая через малозначительные стадии, повторно показывая и разъясняя, что вы делали и почему.)

Как сделать ролевые игры и демонстрации более эффективными

Обеспечьте такую структуру и перепективу обучения, чтобы участники рассматривали каждое обучающее действие в этой перспективе конкретных ситуаций и достижения заданного результата в своей работе

Когда только возможно — показывайте, а не говорите.

Выделяйте главные элементы, на которые нужно обратить внимание: научите ваших работников «искусству видеть».

«Саморедактируйте» ваши демонстрации, будьте самокритичны и прагматично-ориентированы в демонстрациях. Избе-

гайте затягивать объяснения, сдерживайте поток слов. Не перегружайте сотрудников информацией.

Внимательно следите за реакциями присутствующих — беспокойству, свидетельствующему о непонимании какой-либо позиции; признакам понимания и отсутствия необходимости в дальнейшем обсуждении; — и реагируйте соответственно,

Обеспечьте возможность для незамедлительной практики при содействии специалиста и немедленную реакцию как на правильные, так и на неправильные действия. Не скупитесь на похвалу.

В. Практика с немедленной реакцией.

Проще всего, не обременяя себя разъяснением огромного множества тонкостей, сказать: «Все. Я вам показал, как это делается, — идите и примените это завтра в работе с клиентами».

Но таким образом ничего не добьешься. Даже если человек смог воспринять суть вашей демонстрации (что очень маловероятно по причинам, которые будут рассмотрены ниже), возможность того, что он все запомнит и сможет применить на практике позже, равна нулю.

Во-первых, даже если вы повторили демонстрацию несколько раз, вы не можете рассчитывать на то, что торговец видел ключевые моменты, которые вы хотели ему показать. Люди часто сосредоточиваются на второстепенном и пропускают важное. Или они не могут отделить от всего хода те моменты демонстрации, в которых они допускают ошибки и отклоняются от принятых требований. (Это правило — звезды бейсбола никогда не становятся хорошими тренерами, поскольку все, что они делают, для них естественно, и рассказывать, как это происходит, они не могут.)

Вот почему очень важно сочетать вашу демонстрацию с предоставляемой ученикам возможностью попрактиковаться в вашем подходе и получить немедленный отзыв. Это дает им шанс не отрываться от того, что они видят, и получить ощущение того, как действия и слова соединяются в одно целое.

Но не позволяйте им действовать по-своему. Дайте им шанс опробовать это, пока они рядом с вами, что позволит вам немедленно их поправить и дать необходимые советы. Таким образом, получая немедленную реакцию, ваши ученики уверены в том, что

в данный момент они действуют правильно. Если ваши ученики хотят создать новый образ действий, вам сперва надо убедиться в том, что это *правильный* образ действий.

Однако имейте в виду, что на все ваши действия люди также выдают незамедлительную (и неумышленную) реакцию, которая показывает, насколько ясно и эффективно вы демонстрируете и объясняете свой материал. (Запомните: Если ученик не научился — учитель не научил.)

Если вы чувствуете, что ваша демонстрация была хороша, но ученик не может правильно повторить ваши действия, — не огорчайтесь. Допустите, что причиной может являться отсутствие должного внимания с его стороны. Или что он недостаточно способен (хотя, если это так, зачем вы его наняли?)

Скорее всего, он просто отражает то, что он видел и не понял или не увидел.

Если у вас достаточно времени и средств, попробуйте сделать демонстрацию и часть практики, засняв их на видео, а затем обсуждая с участниками моменты, которые были хороши и которые требуют дополнительной проработки. (Не удивляйтесь, если их реакция на свое изображение на экране будет острой, или даже болезненной.)

Реагируйте с пользой

- Реагируйте конкретно; фокусируйтесь на частных моментах.
 - Полезная реакция: «Ты сделал хорошо. Д. и.; «...ГК...» = Т.г, «г, 'риши /л, но ишиося при выполнении Б»
 - Бесполезная реакция: «Ты всегда теряешь свои сделки».
- Делайте объективные замечания, без угроз и наказаний.
 - Полезная реакция: «Я чувствовал, что твоя первая попытка была елабой, поскольку _____. Вместо этого тебе надо было _____».
 - Бесполезная реакция: «Это была самая плохая попытка, какую я только видел в моей жизни!»
- Соединяйте свою реакцию с практическими моментами: «При попытке закрыть сделку ты сказал _____. Ты заметил, как клиент отодвинулся от тебя вместе ^ стулом? Как ты думаешь? >. почему? Что тебе нужно было _____ сделать, чтобы компенсировать это?»
- помещайте реакцию в контекст происшедшего. Если работа была выполнена правильно на 90 процентов, сперва упомяните об этом, а уже потом сосредоточивайтесь на деталях.
- Формируйте реакцию как на правильные, так и на неправильные действия. Отсутствие новостей — обычно плохая новость.
- Будьте терпеливы. Правильная техника может быть очевидна для вас, но не для того, кто изучает это впервые

Г. Помощь в работе (дополнительные материалы).

Полезная помощь в работе может принимать самые разные формы. Пилоты авиалиний постоянно применяют материалы в виде контрольных списков (по крайней мере, я надеюсь на это). Работники сервис-центров пользуются руководствами и диаграммами процессов. Лекторы готовят заранее конспекты и цитаты, позволяющие им выдерживать нужное направление. Юристы и врачи используют опросники — на бумаге или на экране компьютера, — чтобы убедиться в том, что они собрали всю необходимую информацию и рассмотрели все возможности в каждом конкретном случае.

Иллюстрации и таблицы, которые вы приготовили в первых частях книги, — это материалы, призванные помочь работе продавца. Например, в главе 11 мы составили таблицу, содержащую список примерных вопросов, подходящих к каждой стадии Клина Торговли. Вам предлагалось преобразовать эти примерные вопросы в подходящие для

вашего товара ситуации. В результате у вас появились материалы в форме памятного списка, помогающие в работе.

Если вы хотите продвинуть такую помощь в работе на шаг дальше, напечатайте в подобном формате список вопросов, которые были вам актуально полезны в вашей практике с вашим товаром. Это может стать инструментом, помогающим новым торговцам понять, как правильно задавать вопросы.

Что, если несколько дней они будут испытывать необходимость в небольшой помощи в виде списка вопросов? Помогите им внести эти материалы в практику переговоров так, чтобы пользоваться ими открыто. Например, готовясь к встрече с покупателем или ожидая в приемной, они могут просматривать эти заметки. Кроме того, можно выдать каждому из них специальную папку-clipboard, где листы удерживаются специальными зажимчиками или пластиковыми прозрачными карманами как на левой, так и на правой стороне. Материалы можно держать слева, чтобы во время общения с клиентом продавец мог делать пометки на листах с правой стороны разворота, сверяясь с диаграммой или таблицей слева. Позже, когда ваши сотрудники окончательно разберутся в материале и запомнят все тонкости, эти подсказки уже не понадобятся больше.

Если вы работаете в технической области, то можно разработать специальную анкету или таблицу, которую продавец будет заполнять вместе с клиентом. Такой вид помощи применяется довольно часто. Например, в отделе кредитов любого банка вам предложат заполнить обширную анкету, чтобы получить информацию, необходимую для решения вопроса о предоставлении вам кредитных средств. Анкеты разные в зависимости от суммы. Некоторые юридические фирмы применяют подобные методы, чтобы помочь своим сотрудникам получить полную информацию как о клиенте, так и о его деле.

Выводы

В главах 43,44 и 45 мы вместе создадим такие вспомогательные формы для помощи в работе менеджера по продажам. Применяйте их вместе с тремя главными вопросами и соответствующими лекарствами. Вот вам первый «ломтик» этой таблицы, а вся она приводится в конце главы 45.

Ключевой вопрос: Знает ли сотрудник торгового отдела, что он должен делать, как он может это сделать и как сделать это в соответствии с вашими требованиями?

Сверяйтесь со следующими признаками:

1. Сможет ли этот человек хорошо (и успешно) выполнить эти действия, если ему заплатят 10 000 долларов?
2. Получает ли этот человек подсказки: что он делает правильно, а что нет?
3. Уверены ли вы, что человек точно знает ваши требования к результату, а также способу выполнения этой работы?
4. Может ли кто-то делать эти действия хорошо? Последовательно хорошо?
5. Говорил ли вам этот человек (или кто-либо из торговцев), что он не знает, что делать, как делать и где делать?
6. Проводились ли тренинги по поводу этого конкретного действия? Знают ли участники ваше мнение об их действиях во время обучения?
7. Включена ли в учебную программу возможность практики и применения новых знаний и навыков?

8. Был ли тренинг (или практическое занятие) настолько давно, чтобы навык мог «подзабыться»?

Применяйте следующие лекарства:

- А. Тренинг — формальный или неформальный.
- Б. Демонстрации.
- В. Практика с немедленной реакцией.
- Г. Помощь в работе.

Если мотивация или отношение к работе мешают хорошим продажам

Напоминаю: Если некоторые из ваших торговых агентов не работают в полную силу или совершают ошибки в некоторых областях, определите сущность затруднений, задав следующие вопросы:

1. Знает ли человек, что он должен делать и как?
2. Хочет ли он это делать? То есть важно ли для него хорошее выполнение работы и готов ли он делать это так, как вы от него требуете?
3. Позволяет ли окружающая его среда выполнить эту работу хорошо?

Эта глава посвящена второму из перечисленных факторов: Человек, не желающий выполнять работу или делать это хорошо, поступает так обычно из-за недостатка мотивации, неправильного отношения к работе (включая низкий моральный уровень и отсутствие уверенности) или неподходящих стимулов.

Легче всего считать эти мотивационные факторы само собой разумеющимися. В большинстве случаев мы можем думать: «Конечно, у них есть стимул к работе! Какая еще мотивация им нужна? Зарплата должна заставить их делать работу. А что до морали и отношений — они взрослые люди и профессиональные торговцы — достаточное основание для того, чтобы собраться и продолжить работу».

Теоретически это имеет смысл, но если люди работают не в полную силу, нам придется искать действительную причину проблемы.

Может быть, практика вознаграждений удерживает их от повышения уровня их работы. Или они обеспокоены тем, что зарабатывают меньше, чем рассчитывали при поступлении к вам на работу.

Может быть, они обескуражены тяжелым и скучным трудом. Ежедневно им приходится стучаться в двери многих фирм, — но без того успеха, который они ожидали. Несмотря на то что люди часто бывают одиноки, торговля — это действительно профессия одиночек. Возможно, они чувствуют определенную изоляцию и не понимают, что торговля — это работа со многими НЕТ ради нескольких ДА, которые и делают это занятие стоящим. Возможно, они не поняли, что ваш товар требует более долгого цикла продажи, чем они думали. Следовательно, вознаграждение будет, но позже, чем ожидалось.

Возможно, ваша система вознаграждений щедра, но неправильно построена. Может быть, она награждает за плохую или ненужную работу и не награждает (а может, даже наказывает) за хорошую. Может, ваши торговцы работают достаточно хорошо, но продают не те товары, которые вы хотите (например, с более высокой наценкой), или не находят новых клиентов, нарушая долгосрочную стабильность вашего предприятия.

Тесты для определения того, относится ли данный случай к сфере мотивации, отношений или неподходящей системы стимулирования

1. Осознается ли важность выполнения работы (или определенных действий) хорошо?

В некоторых случаях, исследуя происшедшее, вы можете обнаружить, что причиной является отсутствие конкретного вознаграждения за хорошо сделанную работу. Может быть, вы даже неумышленно наказываете за хорошее исполнение.

Например, в некоторых организациях, если торговец превышает в этом году норму, то в следующем этот результат станет новой нормой. Теперь, чтобы выполнить эти минимальные требования, он должен работать гораздо больше (а это может быть нелегко, если рыночные условия изменились в худшую сторону). Это выглядит как преднамеренное наказание и не стимулирует дальнейшего повышения продаж.

Или посмотрим на организацию, где вознаграждение ограничивается так, чтобы продавец не смог зарабатывать больше менеджера. В этом случае значимость хорошего выполнения работы отрицательна. Непреднамеренным результатом может быть не только понижение продуктивности, но и протест против системы, который приведет к еще большему падению объема продаж.

Вот еще один пример организации, неосознанно упускающей вознаграждения за хорошо выполненную работу.

Кондитерская компания выпустила совершенно новый тип леденцов. Они приобрели известность, и дети по всей стране стремились именно к этим конфетам. Эти леденцы были настолько дешевы в производстве и приносили такую прибыль, что можно было сравнить их с бриллиантами, сделанными из сахара. Обсуждение ситуации на совете директоров показало, что конфеты не всегда есть в магазинах, — несмотря на то, что каждый ребенок в стране в возрасте от двенадцати лет и младше (а в некоторых случаях и от девяти до двух) хотел их купить. Выяснение причины показало: продавцы просто не желают прикладывать усилий для продажи конфет оптовикам. Почему? Потому что система вознаграждений компании не давала им никаких стоящих стимулов делать это.

Торговый персонал не был заинтересован в успехе компании, потому что комиссионные строились исходя из тоннажа, а не выгоды конкретного товара или стоимости сделки. Система вознаграждений, основанная на весе, имела смысл при продаже фасованных товаров — в банках или коробках — просто потому, что раньше казалось нелепым рассчитывать комиссионные за продажу одной банки томатного супа.

Небольшие коробки невесомых леденцов невыгодно было продавать! Дети и взрослые в Кливленде или Далласе избежали сладкого шока — конфеты не могли тягаться с банкой супа! Именно тягаться — они весили меньше... С точки зрения торговцев, это было разумно — не делать ничего, что нанесло бы удар по их доходам от других поставок.

2. Отражает ли вознаграждение за каждое выполненное действие затраченное время и усилия?

Вознаграждение за работу в целом может быть адекватным, но оценка отдельных действий или направлений работы может быть не только неадекватной затраченным усилиям, но даже негативной.

Вот пример: Производитель одного из старых текстовых компьютеров решил, что его торговцы недостаточно озабочены продажей некоторых очень выгодных позиций — вроде красящей ленты для принтера. Управление компании решило, что причиной является потребность торгового персонала в обучении, и они пригласили меня как консультанта разработать специальную, ориентированную на их товар программу.

Как и во всех своих консалтинговых проектах, я начал с выходов на работу вместе с торговцами. (Как консультант, я давно уже знал, что полезные данные приобретаются на практике, а не в разговорах с изолированным от мира руководством компании).

Как только я начал приходить на работу с торговцами, стало ясно, что учеба, это последнее, в чем они нуждаются. Они уже знали, как продавать ленты и прочие расходные материалы. Проблема была в том, что они не хотели их продавать — по двум причинам.

Во-первых, руководство компании решило, что поскольку стоимость этих товаров относительно невелика, не стоит назначать за них комиссионное вознаграждение. Поэтому торговцы ничего не получали от их продажи. Эти сделки даже не учитывались бы при расчете затрат рабочего времени торговца.

Более того, торговцы были явно дестимулированы к попыткам продавать ленты. Если он продавал ящик лент, клиент думал, что этот торговец занимается поставками лент и тому подобного. Часто случалось, что торговец оказывался под угрозой срыва выгодной сделки: клиент считал, что этот специалист занимается только лентой, и все остальное и выгодное закупал на стороне. В результате, если торговец начинал продавать ленты, — он терял возможность эффективно продавать другие товары — и не получал за это никакого вознаграждения.

Решение напрашивалось само: создать отдельный сектор для реализации расходных материалов по телефону, — и который в дальнейшем прекрасно работал с учетом предложенной системы стимулирования успехов.

3. Испытывает ли сотрудник затруднения в связи с неопределенностью результата его усилий? Иначе говоря — теряет ли он терпение, необходимое для ожидания при длительном цикле продажи?

Это особенно имеет значение по отношению к людям, которые пришли в торговлю после другой работы, где плата и рабочее время были установлены и рабочие функции четко определены.

4. Чувствует ли человек себя деморализованным или разочарованным при неудачах? Отождествляет ли он себя с неудачником, угнетаемым осознанием своей неспособности к успешным продажам?

Торговля не подходит некоторым впечатлительным людям; непрекращающийся процесс хождения по приемным и получение отказов подавляет их. Таким людям лучше уйти как можно раньше и найти работу по их способностям, чем терять месяцы и годы на неправильно выбранную карьеру.

Но не все, кого преследуют неудачи, не могут быть торговцами. Некоторое количество неудач — это норма. Потенциально каждый, кто успешен сегодня, может потерпеть неудачу завтра. Некоторые из самых успешных продавцов, с которыми я работал в качестве консультанта, отмечали, что несколько раз они отчаивались настолько, что хотели бросить торговлю. Но они оставались и преодолевали эту фазу.

Значительная часть вашей работы как менеджера заключается в том, чтобы сохранить в ваших людях необходимую им для работы мотивацию и уверенность.

Главные лекарства

Достаточно очевидно, что лекарства должны соответствовать случаю. В этом разделе мы проведем обзор методов преодоления трех выделенных нами препятствий, — связанных с недостаточной мотивацией, морального характера и основанных на неверном

стимулировании. Сейчас мы рассмотрим лекарства, применимые при четырех главных случаях, рассмотренных ранее.

А. Изменение системы вознаграждений с целью лучше отразить конкретные особенности продаж или клиентов.

К примеру, если ваш персонал предпочитает работать только с уже существующими клиентами и не ищет новых возможностей, обратитесь к системе вознаграждений. Возможно, она не обеспечивает стимула, делающего дополнительные усилия стоящими того, чтобы найти нового клиента, вступить с ним контакт и заключить сделку.

Наверное, торговцы могут заботиться о будущем в интересах компании и заниматься поиском новых клиентов самостоятельно — без всякого вознаграждения с вашей стороны. Но поставьте себя на их место. Если бы вы нанялись на работу в молодую компанию (без желания получить долю в ее собственности), — думали бы вы о будущем или были бы склонны к быстрым и легким сделкам, позволяющим получить хорошие деньги уже в следующем календарном месяце?

Б. Адаптирование системы вознаграждений другим образом — таким, как увеличение ставки с целью уменьшения беспокойства персонала о ближайшем будущем.

Например, это может быть полезно при работе с начинающими торговцами. Если система вознаграждений полностью (или почти полностью) основана на комиссионных, то теоретически — это не лучший способ создания мотивации. В случае оплаты комиссионными — как рекомендует теория, — торговцы становятся предпринимателями сами по себе и четко видят связь между каждой сделкой и своей зарплатой.

Это теория, и она хорошо работает в случае уверенных, опытных торговцев. Но работа на таких условиях может быть непродуктивна в случае торговцев, еще не ставших «тиграми». Вместо того чтобы убеждать клиента удвоить объем закупки, такие люди могут остановиться в своем развитии, минимизируя риск срыва продажи. Вместо инициативы и поиска новых прибыльных клиентов они будут стремиться к простым, небольшим, гарантированным и комфортным сделкам.

Кроме того, покупатели в чем-то похожи на собак, — они прекрасно чувт страх. Они мгновенно замечают недостаток уверенности торговца и чаще всего ассоциируют его с недостатком уверенности в качестве товара и способности агента выполнять свою работу. В результате сделка гибнет.

Таким образом, будьте готовы изменить вашу смесь. Пусть торговцы получают больший процент в виде гарантированной ставки. Допустим, это деньги из вашего кошелька (и этот кошелек, особенно если вы только начинаете дело, не бездонен). Если вы достанете из него слишком много, он может опустеть навсегда, поэтому будьте внимательны. Однако определенная гарантия безопасности, которую обеспечивает такое «извлечение», может произвести радикальные изменения в уверенности и эффективности ваших агентов.

В. Вложите время и усилия в консультирование и тренинг ваших неуверенных и непродуктивных работников.

Наем торговцев и ожидание отдачи от них требуют вложения денег, времени и в известном смысле зависит от удачи. Вложить дополнительное время и усилия в обучение уже имеющихся у вас торговцев — намного продуктивнее, чем начинать весь цикл сначала.

Г. Совместная деятельность опытных торговцев с начинающими.

В большинстве случаев начинающим полезно поработать в паре с опытным, успешным практиком — с точки зрения приобретения как опыта, так и уверенности в том, что ваш товар может успешно продаваться.

Но этот метод одинаково полезен и для старых торговцев. Многие из них говорили мне что-то вроде: «Я не знал в действительности своих методов, пока не начал им обучать новичков». Опытные торговцы могут приобрести в таком близком партнерстве не меньше, чем те, кого они опекают.

Выводы

В главах 43, 44 и 45 мы построили систему, призванную помочь вам в вашей работе менеджера по продажам. Она основана на совместном использовании трех главных вопросов диагностики неудач и соответствующих им лекарств. Здесь приведен второй «ломтик» этой таблицы. (Полная таблица приведена в конце следующей главы.)

Ключевой вопрос: Хочет ли человек делать это?

Ориентируйтесь по следующим признакам:

1. Существует ли заинтересованность в выполнении работы (или в выполнении определенных действий) хорошо?
2. Отражает ли вознаграждение за каждое выполненное действие затраченные время и усилия?
3. Есть ли у этого человека конкретные трудности при работе с неопределенностью продаж, иначе говоря — теряет ли он терпение, необходимое для ожидания при длительном цикле продажи?
4. Чувствует ли человек себя деморализованным или разочарованным? Отождествляет ли он себя с неудачником?

Применяйте следующие лекарства:

- А. Изменение системы вознаграждений с целью лучше отразить конкретные особенности продаж или клиентов.
- Б. Адаптирование системы вознаграждений другим образом — таким, как увеличение ставки с целью уменьшить беспокойство персонала.
- В. Вложите время и усилия в консультирование и тренинг ваших неуверенных и непродуктивных работников.
- Г. Совместная деятельность опытных торговцев с начинающими.

Если что-нибудь в рабочем окружении или системе препятствует реализации торговли

Если кто-то из ваших торговцев не способен продавать так хорошо, как должен был бы (или если они не способны выполнять определенные действия так же хорошо, как другие задания), определите причину проблемы, задавая следующие вопросы:

1. Знают ли они, что делать и как делать?
2. Хотят ли они делать это? Это значит, существует ли реальная заинтересованность в исполнении работ должным образом? Как она поддерживается?
3. Есть ли что-нибудь в системе или среде, что препятствует хорошей работе?

В этой главе мы рассмотрим следствия положительного ответа на третий вопрос.

Порой вы просто увидите, что причина состоит в наличии помехи со стороны системы или окружения. В других случаях, вы придете к этому, исключая вопрос 1 (Знают ли они, что делать?) и 2 (Хотят ли они делать это?) в качестве причины неудач.

Тесты, определяющие соответствие неудач системным или средовым факторам

1. Существуют ли противоречивые или конкурирующие требования к рабочему времени торговцев или их вниманию? Отвлекают ли их другие обязанности?

2. Хорошо ли они организовали сами себя и свои торговые материалы и оборудование? Сталкиваются ли они с проблемами, связанными с организацией их рабочего времени и территории? Достаточно ли в их распоряжении необходимых образцов, брошюр, бланков договоров и т. д.?

Если вы выполняете роль менеджера по продажам, вы должны время от времени проводить полный рабочий день с каждым из ваших торговцев. (Как часто это происходит — зависит от личных особенностей.) Когда вы работаете в паре с агентом, смотрите не только на торговые способности. Будьте внимательны ко всему рабочему окружению, внутри которого он работает.

Когда вы собираетесь сопровождать кого-то из своих торговых агентов, постарайтесь сделать ему «приятный» сюрприз своим присутствием. Торговому представителю это может сперва не понравиться, и он может спросить: «Не могли бы мы сделать это, допустим, в следующую среду? Сегодня не совсем обычный день». На самом деле, это скорее всего самый обычный день, и именно это приводит его в замешательство. Если ваше присутствие дезорганизует его работу, — это именно то, что вам следует учесть.

В этой главе мы обсудим несколько методов консультирования и обучения ваших продавцов без того, чтобы их деморализовать. Забегая немного вперед, зададимся, тем не менее, вопросами:

- Имеют ли они в своем распоряжении брошюры, бланки договоров и другие материалы, необходимые каждому продавцу? Не забывают ли они их захватить? Или, может быть, некоторые необходимые предметы — такие, как брошюры или образцы — затерялись в вашей собственной системе и агенты не могут месяцами получить их на руки?
- Где они проводят свое рабочее время? Когда вы сопровождаете своего торговца, постарайтесь представить себя чужим человеком — кем-то, кто может оценить ситуацию объективно, как независимый консультант.

Не полагайтесь на эмоции, собирайте факты. Фиксируйте реальное количество времени, потраченное на телефонные разговоры, на транспорт, бумажную работу и так далее. (Вы не должны заниматься этим постоянно — но все же достаточно часто, чтобы оно могло служить в качестве проверки реального положения вещей.)

Не находите ли вы, что путешествие от одного потенциального клиента к другому занимает необычное количество рабочего времени? Может ли это быть изменено за счет реорганизации территории? Или торговый агент нуждается в рекомендациях по более компетентной организации работы?

С мелочами могут быть связаны большие различия. Я понял это, когда однажды сопровождал пару торговых представителей Херох в одном и том же городе в течение двух дней. Первый представитель потратил массу времени и энергии на борьбу с уличным движением и попытки найти место для парковки. «Компания дает нам всего 90 долларов в месяц на парковку и прочие расходы, и этого всегда не хватает, — поэтому я вынужден тратить свое время, чтобы не превысить лимита расходов», — объяснил он.

Человек, с которым я имел дело на следующий день, легко справился с двумя незапланированными дополнительными встречами. Он больше использовал короткие пути, предпочитая платить пошлину за платные участки пути, если это позволяло избежать нескольких светофоров. И он не колеблясь переплачивал за автостоянки и гаражи, вместо того чтобы путешествовать в поисках свободных метров. «Конечно, я трачу больше, чем мне выдается на расходы ежемесячно, и поэтому доплачиваю из своего кармана. Но эти расходы окупаются — за пару долларов я покупаю себе дополнительное время на встречах с клиентами. Я считаю, что занимаюсь бизнесом не для того, чтобы экономить копейки, а для того, чтобы заключать сделки на серьезные деньги».

- Работают ли они планомерно или испытывают кризисы? Теоретически — лучше работать по плану. Однако с другой стороны — нереально предугадать природу бизнеса или ожидания потенциальных клиентов. Возможен ли лучший путь? Можете ли вы перестроить всю систему для сведения кризисов к минимуму? Можете ли вы нанять кого-то, кто бы справлялся с кризисами? («Кризис» может означать поддержку ключевых покупателей в состоянии нарастающих покупок и удовлетворения от вашей работы. Так ли это плохо?)

3. Отвлекают ли продавцов дополнительные обязанности?

Главная обязанность продавцов — торговля. Однако во многих организациях побочные или «дополнительные» обязанности имеют тенденцию занимать все больше и больше времени, отвлекая торгового представителя от встреч с клиентами. Некоторые из этих дополнительных обязанностей имеют высокий приоритет, другие нет. Может быть, некоторые важные побочные обязанности могут исполняться кем-нибудь другим, чтобы освободить продавца для выполнения им своей работы.

Возможно, испытывая антипатию к некоторым побочным обязанностям, вы свалили их на окружающих. Они могут включать:

- Периодические визиты поддержки к клиентам с целью убедиться, что покупатели остались довольны (и заключить новые сделки).
- Посещение собраний торгового персонала.
- Ведение необходимых записей.
- Проведение маркетинговых исследований — таких, например, как отзывы клиентов на ваш товар, информация о шагах конкурентов и развитии тенденций в отрасли.

Это всего лишь несколько из полезных побочных обязанностей. В большинстве своем — это задания, которые должны быть выполнены. Однако занимаемое ими время может превысить самые мрачные ожидания. Торговые агенты могут не осознавать этого, или могут так привыкнуть к отвлечениям, что будут воспринимать их нормальной частью жизни.

Например, те несколько часов в неделю, которые вы предполагали уделять повторным визитам поддержки своих клиентов, могут разрастаться, если клиенты станут требовать все более и более изощренного сервиса. Вы могли рассчитывать на подготовку одного человека в организации клиента по использованию вашего программного обеспечения. Однако может случиться, что клиент вырос или учредил постоянную перестановку персонала, так что теперь каждый месяц должен обучаться новый человек.

Поскольку больше некому это делать — ваш торговец откладывает работу и тратит полдня (или даже больше) каждый месяц — время, которое должно было быть потрачено на работу. (Если это так, тогда уточните отношения с клиентами или подумайте о найме служащего, который будет специализироваться на проведении этого обучения с тем, чтобы освободить торговцев для их работы.)

Или если вы торгуете с розничными магазинами, вы можете обнаружить, что хозяин магазина обращается к вашему торговому представителю с просьбой помочь разобраться с этими проклятыми полками в торговом зале или встретиться с его продавцами после окончания рабочего дня. Решение в данном случае то же: проясните ожидания или добавьте специалиста, чтобы освободить торговцев.

Обеспечение ваших рабочих мест на отраслевых выставках и подготовка к участию на них являются важными заданиями, которые уведат продавца с поля его деятельности — встреч с клиентами. Является ли эта работа достаточно ценной тратой времени — не обязательно решить в первые же несколько месяцев существования предприятия, но над этим вопросом стоит подумать.

Постоянные «критические ситуации» могут быть одной из издержек первых шагов в выбранном вами направлении бизнеса. Но они ведут к потерям значительного количества времени.

Даже ведение бумажной работы может отнимать много времени. В последние несколько лет большие компании установили компьютеры для торгового персонала с расчетом, что оборудование непременно поможет сберечь время агентов.

Как бы там ни было — некоторые компании обнаружили, что их торговые силы погрязли в системе: слишком большие потоки данных или повышенные требования администрации компании к учету и статистике привели к потерям огромного количества времени. В итоге время, предназначенное для встреч с клиентами, тратится на отбивание чечетки на клавиатуре компьютера, да еще и в автомобиле, во время неизбежных городских пробок.

4. Улавливают ли торговые агенты разницу между официальной и неофициальной политикой?

Поддержание рабочих записей и ввод данных часто находятся в центре конфликта приоритетов, поражающего ваши лучшие торговые силы. Иногда случается, что тщательное выполнение обязательной (но не основной) работы отнимает все время, которое необходимо на торговые встречи.

5. Окупается ли торговое время?

Вполне возможно, что, если вы уделяете внимание статистике сделок, у вас появится новый взгляд на состояние дел. В некоторых случаях, дешевые и невыгодные продукты требуют гораздо больше времени для продажи, чем намного более выгодные. Это значит, что лучшей стратегией было бы переместить ответственность за эти недорогостоящие товары с торговых агентов на альтернативные рыночные каналы. Вы можете попробовать продажи по телефону или по почте или даже отдать их другой торговой организации.

6. Нужны ли вам контролеры?

Вы можете быть основателем Лучшей Компании Мышеловок, ее главным инженером и ее национальным (и единственным) менеджером по продажам. Вы можете обладать парой сетей, торгующих вашим товаром в ваших интересах. Какова бы ни была ситуация, наличие должности контролера устанавливает отношение к такому фактору, как использование времени, и влияет на работу и отношения торговцев.

Одно практическое замечание: Когда вы сопровождаете вашего выездного торгового агента, работайте с ним полный день. Если вы начинаете свой рабочий день с ним в 10 часов утра, затем покидаете его после ленча из-за «важных дел, которые надо сделать в офисе», — это производит на него определенное впечатление.

Если у вас нет должности контролера, присмотрите на его роль опытного торгового агента.

7. Чувствуют ли себя торговцы ограниченными описанием их работы? Изолирует ли их это описание от необходимости исполнения любых заданий, которые не были конкретно упомянуты в нем?

8. Существует ли хороший, продуктивный командный дух?

9. Располагают ли ваши торговые представители соответствующим контролем над своими расписаниями и ресурсами?

Зарекомендовавшие себя профессионалы должны иметь максимальную степень свободы в расстановке приоритетов и выполнении работы таким образом, какой они считают лучшим. Менее опытные люди будут нуждаться в большем руководстве.

Однако, рассматривая этот спорный вопрос о контроле над расписанием, учитывайте влияние «критических ситуаций» (как реальных, так и тех, которые являются результатом плохого планирования) — они могут разрушать продуктивное рабочее время.

Лекарства

А. Разрушение всех барьеров, которые препятствуют работе.

Системы — включая систему данных — существуют для облегчения работы и не являются шаблоном, обязательным для применения.

Б. Если необходимо, пересмотрите и перестройте поток бумаг и ведение записей, которые вам необходимы.

Если вы видите вашего торговца, сидящего в машине и заполняющего бланки в течение продуктивного рабочего времени, подумайте, не может ли ваша система работать с меньшей степенью контроля и меньшими затратами времени.

В. Изменение системы вознаграждений.

Система вознаграждений должна быть направлена на товары и клиентов, которые являются наиболее выгодными для компании. Кроме того, используйте направленное присуждение премий или соревнования для успешного выполнения конкретных предложений, особенно в случае ограниченных сроков.

Г. Подумайте о персонале для продаж по телефону.

Если вы заметите, что торговцы чрезмерно погрязли в обслуживании клиентов или продаже недорогих, невыгодных товаров, — эти люди позволят вам разгрузить их.

Если вы — маленькая организация, в качестве этого «телефонного персонала» можно использовать соответственно поощряемых торговцев, которые будут оставаться в офисе определенное количество часов в неделю и заниматься телемаркетингом недорогих товаров, вместо того чтобы тратить дорогое время на личные встречи.

Д. Оговорите территории или области ответственности.

Если некоторые обязанности или некоторые клиенты теряются из-за трений между торговыми агентами, ситуация требует прояснения. Возможно, вам следует создать политику компании, делающую обязанности каждого более ясными.

Е. Подумайте о пересмотре описания работы в соответствии с системой вознаграждения, чтобы яснее подчеркнуть свои задачи.**Выводы**

В главах 43,44 и 45 мы построили рабочее пособие для вас как торгового менеджера, которое связывает вместе три ключевых вопроса диагностики с подходящими решениями. Это третий «ломтик» этой таблицы. (Полная таблица приведена дальше.)

Ключевой вопрос: Есть ли в системе или окружении что-либо, что мешает или препятствует хорошей работе?

Присмотритесь к следующим признакам:

1. Существуют ли противоречивые требования ко времени или энергии торговцев? Отвлекаются ли они другими обязанностями?
2. Хорошо ли они организовали себя и свои торговые материалы? Хорошо ли они организовали свою территорию? Имеют ли они все необходимые образцы?
3. Улавливают ли они связь между официальной и неофициальной политикой?
4. Окупается ли их торговое время?
5. Нужны ли вам ревизоры?
6. Чувствуют ли торговые представители себя ограниченными описанием своей работы? Чувствуют ли они, что описание работы изолирует их от обязанности выполнения любых заданий, которые конкретно не упоминаются в нем?
7. Есть ли хороший дух команды?

8. Располагают ли торговые представители соответствующим контролем над своим расписанием и ресурсами?

Примените эти лекарства:

- А. Разрушьте все барьеры, которые мешают работе.
- Б. Если необходимо, пересмотрите и упростите поток отчетности и ведение записей.
- В. Измените систему вознаграждений.
- Г. Подумайте о персонале для продаж по телефону.
- Д. Проясните территории и области ответственности.
- Е. Подумайте о пересмотре описания работы и плане компенсаций.

Распознавание и решение человеческих проблем

Чтобы соединить все вместе, просмотрите следующую таблицу. Она объединяет три главных вопроса диагностики плохого исполнения людьми их работы с типичными признаками и соответствующими лекарствами.

Перечень: Распознавание и Решение Проблем с персоналом

Ключевой вопрос: Знает ли этот человек, что делать и как это делать таким образом, как я хочу?

Обратите внимание на эти индикаторы:

- 1. Может ли человек выполнить задание должным образом, если он получит за это 10 000 долларов?
- 2. Располагает этот человек конкретной обратной реакцией, указывающей, что он или она делает правильно и неправильно?
- 3. Вы уверены, что человек точно знает, что вам требуется или каким образом вы хотите, чтобы работа была выполнена?
- 4. Может ли кто-нибудь хорошо выполнить задание? Выполняет ли кто-нибудь его достаточно последовательно?
- 5. Говорят ли вам люди, что они не знают, что делать, как делать или когда делать?
- 6. Было ли адекватное обучение и обратная реакция в этом конкретном задании?
- 7. Была ли возможность практики или применения навыка или знания как части обучения?
- 8. Достаточно ли давно проводилось обучение для того, чтобы была уверенность в навыках и знаниях?

Примените эти лекарства:

- А. Обучение, формальное и неформальное.
- Б. Демонстрации.
- В. Практика с немедленной обратной реакцией.
- Г. Помощь в работе.

Ключевой вопрос: Хочет ли этот человек делать то, что необходимо?

Присмотритесь к признакам:

- 1. Существует ли заинтересованность в хорошем выполнении работы (или выполнении этого конкретного задания)?

2. Соответствует ли вознаграждение потраченным усилиям и времени?
3. Имеет ли этот человек конкретные трудности с неопределенностью продажи и достаточно ли у него терпения, чтобы дождаться результата при длительных циклах продажи?
4. Чувствует ли себя продавец потерянным в случае неудачи? Страдает ли его самооценка от неудач в торговле?

Примените следующие лекарства:

- А. Внесите изменения в систему вознаграждений для лучшего соответствия конкретным особенностям продаж или потенциальных клиентов.
- Б. Адаптируйте систему вознаграждений другим способом — например, увеличение доли гарантированной ставки по отношению к гонорару с целью снижения беспокойства персонала.
- В. Потратьте время и усилия на обучение и консультации ваших самых слабых работников.
- Г. Организуйте совместную работу опытных продавцов с начинающими.

Ключевой вопрос: Есть ли что-нибудь в системе или окружении, что мешает или препятствует торговле?

Характерные признаки:

1. Существуют ли противоречивые требования к времени и энергии торговых представителей? Отвлекают ли их другие обязанности?
2. Хорошо ли они организовали самих себя и свое торговое снаряжение? Хорошо ли они организовали свои территории? Располагают ли они всеми необходимыми образцами?
3. Понимают ли они связь между официальной и неофициальной политикой?
4. Окупается ли их торговое время?
5. Нужны ли вам ревизоры?
6. Чувствуют ли торговые представители себя скованными описанием работы? Чувствуют ли они, что описание работы изолирует их от необходимости выполнять любые задания, которые не были упомянуты в нем?
7. Чувствуется ли хороший продуктивный дух команды?
8. Располагают ли торговые представители соответствующим контролем над своим расписанием и ресурсами?

Попробуйте эти средства:

- А. Разружьте любые барьеры, которые препятствуют работе.
- Б. Если необходимо, переосмыслите и перестройте поток бумажной отчетности и методы ведения записей.
- В. Модифицируйте систему вознаграждений.
- Г. Подумайте о привлечении персонала для продаж по телефону.
- Е. Проясните территории и области ответственности.
- Г. Подумайте о ревизии описания работы и комплексного плана.

Глава 46

Отправляемся к покупателю — инструктаж и консультации

Чтобы рассмотреть эту главу в контексте с другими, проведем быстрый обзор. Как менеджер по продажам, вы обязательно должны придерживаться двух основных правил, — не важно, работаете вы с одним человеком или с огромной армией торговых агентов.

Правило 1: Не делайте работу за них.

Правило 2: Не навязывайте старые шаблоны.

Как менеджер, вы обязаны играть две ключевые роли.

Первая роль:

Менеджер по продажам как администратор; вы следите за своевременным выполнением всей необходимой работы, за тем, чтобы необходимые бумаги были надлежащим образом оформлены, и т. д. Это важно, но не позволяйте себе в этом увязнуть.

Вторая роль:

Менеджер по продажам как консультант и решающий проблемы; на этой части вашей работы мы и сосредоточимся в этой главе.

При инструктировании и решении проблем исполнительности будут полезны следующие три вопроса:

1. Знает ли человек, что и как делать?
2. Хочет ли он это делать? Существует ли в настоящий момент заинтересованность в правильном выполнении работы, достаточная для того, чтобы люди выполняли необходимую работу?
3. Существуют ли в системе или в окружающей среде препятствия, мешающие выполнению работы?

Что делает хороший инструктор

Все инструкторы, которых я знал, делятся на три большие категории: первые побуждают к действию с помощью страха, вторые пытаются заинтересовать с помощью разговора, поощряющего людей работать старательно. Но как страх, так и слова могут забываться прежде, чем работа будет выполнена.

Вот почему я предлагаю вам, как менеджеру по продажам, изучить третий стиль инструктажа, который направлен на расширение способностей членов коллектива. Одним из лучших представителей этой категории инструкторов был Джон Вуден. Вот как журнал «Психология сегодня» описывает его мастерство инструктора и способность предъявлять быстрые, практичные примеры и схемы:

«Применение им моделирования является, вероятно, примером величайшего искусства. Очень редко его демонстрации длятся больше, чем пять минут, но они обладают такой ясностью, что оставляют в памяти образ, подобный целой книге».

Когда вы должны проводить инструктаж или консультацию

В качестве менеджера по продажам вы можете проводить инструктаж и давать консультации в любом из четырех случаев:

- По дороге на деловую встречу.
- При личном общении с торговцем (это лучше делать в неформальной обстановке, например, в кафе лучше, чем в офисе, где ваши социальные роли будут ограничивать доверие и открытость).
- В ходе собраний вашего торгового персонала.
- При любом удобном случае, когда вы решаете вопросы и проблемы, возникающие у ваших людей по ходу дела.

Инструменты инструктажа

В предыдущих трех главах мы уже обсуждали большинство этих инструментов при рассмотрении вопросов, диагностирующих причины плохого выполнения работы и средств для устранения этих проблем. В конце предыдущей главы они были представлены в виде таблицы. Проводя консультации, соединяйте эти вопросы и методы таким образом, чтобы решить конкретные проблемы конкретного человека.

Памятка для инструктажа

В предыдущей главе мы рассмотрели некоторые особенности рабочей среды, на которые вам необходимо обратить внимание при совместном с вашим агентом выходе в поле. Это такие вопросы, как: достаточно ли у агента торговых материалов, эффективно ли он использует свое время и т. д.

Теперь мы переходим от обстоятельств (среды и фона) к реальному мастерству продаж. Наша цель — помочь торговцам преодолеть слабости и ошибки в их подходах, а также дать возможность поработать с опытным человеком во время планирования и выполнения эффективных коммерческих визитов. Это не просто конкретная задача на повышение продуктивности, а отладка всего процесса продажи — до, во время и после визита.

Пусть этот контрольный список послужит вам тематическим конспектом при осуществлении совместных продаж. Добавьте в этот черновой вариант все, что сочтете нужным.

Предварительное планирование

Прежде чем вы отправитесь с визитом к клиенту, обговорите с торговцем его план. Задайте ему вопросы, подобные этим:

- Почему мы наносим визит этому клиенту? Каков потенциальный объем сделки?
- Вы уверены, что этот человек действительно является ДМ с соответствующими Полномочиями, Потребностями и Деньгами?
- Имеются ли в этой организации важные ДИ? Благоклонны ли они к товару?
- Что предшествовало этому визиту? Встречались ли вы раньше с ними? С каким результатом? Какой был у ДМ тон во время обсуждения встречи — заинтересованный или нейтральный?
- Какой подход вы планируете? Почему?

- На каком товаре вы сосредоточитесь? Думаете ли предложить несколько товаров? Почему вы отобрали именно этот (эти)?
- Какое действие вы планируете предложить ДМ в конце визита? Какова ваша главная цель? Вспомогательные цели?

Перед визитом обсудите с агентом, как он представит вас ДМ и какую роль в визите вы будете играть.

Если вы идете туда с намерением просто понаблюдать за работой своего агента, то лучше всего, если вас представят как «Мистер Х из моей компании». Если вас представят как «Мистер Х, мой менеджер» или «Мистер Х, основатель компании» — динамику визита, скорее всего, следует изменить. Скорее всего, ДМ переключит все свое внимание на вас и перестанет замечать вашего торговца, что сведет на нет цель вашего визита: посмотреть на своего человека в действии.

В этой главе мы рассмотрим ситуацию, в которой вы, как менеджер по продажам, играете роль инструктора при нанесении совместного визита. Это совсем не то же самое, что «коллективная продажа». При коллективных продажах обычный агент приглашает другого человека (или группу людей) в качестве специалиста для ассистирования в отдельные моменты важных действий.

В ситуации коллективной торговли агент должен представить вас и других участников встречи с указанием должности и причины вашего появления. При коллективном визите вы, ваш агент и другие участники должны играть каждый свою роль. Эти роли необходимо отрепетировать заранее.

Здесь мы рассмотрим другую ситуацию, в которой вы участвуете как инструктор и наблюдатель, а не партнер по работе. Помните о том, что тренер в спорте не играет вместо игроков — и вам следует поступать точно так же, как тренеру по продажам. За исключением экстремальных ситуаций, у вас нет никаких причин для того, чтобы покинуть свою роль наблюдателя и вмешаться в беседу.

Это значит, что вы должны разрешить вашему агенту работать в его собственном стиле, и если нужно — даже совершать ошибки. Если вы вмешаетесь и начнете контролировать процесс, ваш агент потеряет как свое лицо перед клиентом, так и уверенность в своих силах. Вам самим придется вести остаток беседы, и вы ничего не узнаете о сильных и слабых сторонах вашего агента. (Конечно, если вы видите крупную сделку, которая в будущем сулит вашей компании большую выгоду, — можете отойти от этого правила и вмешаться в процесс. Лучше пожертвовать короткой сделкой прямо сейчас, чем потерять длительное сотрудничество в перспективе.)

во время визита

Наблюдайте. Если вы ведете записи, делайте это не слишком явно. Делайте короткие записи в ключевые моменты, тогда ДМ подумает, что вы записываете его слова.

Обсуждение после визита

Важно: При анализе визита не начинайте с рассказа своему агенту того, что он сделал хорошо, а что плохо. Вместо этого поинтересуйтесь его мнением по этому вопросу. Выслушайте то, что он вам расскажет. Смысл этого маневра: Если разговор начнете вы, он найдет это угрожающим и потратит много энергии на защиту себя от ваших нападков. Он не будет внимательно вас слушать и не сможет ничему научиться.

Но если вы дадите ему возможность самостоятельно критиковать себя, то обнаружите, что он намного более открыт к вашим комментариям. Если агент выговорится, он воспримет ваши слова не как атаку, а как попытку сообща решить его проблемы.

Далее, выслушивая оценку агента по поводу прошедшего визита, вы сможете заглянуть в его мысли и получите намного более реальную картину его сильных и слабых сторон.

Вот некоторые вопросы, с которых вы можете начать анализ визита:

- Каково общее впечатление от визита? Хорошо ли он прошел?
- Если сделка не была достигнута: Был ли ДМ благосклонен к нам и нашему товару? Если нет, то почему? Если нет, как можно исправить положение?
- Если бы у вас была возможность повторно совершить этот же визит, что бы вы сделали так же? Что по-другому?
- Наблюдались ли противоречия в словах ДМ и других присутствующих?
- Какие невербальные сигналы были достаточно ясными, какие нет?
- Получали ли вы от ДМ другие незаметные сигналы, например о том, что он хотел закончить визит раньше, чем вы, или что он посчитал, что вы оказываете на него давление?
- Каков должен быть следующий шаг в работе с этим потенциальным клиентом?
- Сообщил ли вам ДМ какие-либо полезные сведения: о товаре и его цене, конкурентоспособности, новых потенциальных областях применения или рынках сбыта?

Когда ваш работник выскажет свою точку зрения, вы можете предложить ему альтернативные методы, которые работают лучше. Будьте заботливы и рассудительны — вы ведь не хотите, чтобы ваша реакция напоминала игру в «салочки»!

- Начинайте подводить итоги с того, что агент сделал правильно. Будьте особенно внимательны с новичками. Найдите комплименты, которые их поддержат. Старайтесь добиться того, чтобы человек опирался на свои сильные стороны, — это намного лучше, чем дразнить его потоком критики.
- Подводя итоги встречи, следуйте указаниям в главе 43 (где описано, что делать, если человек не знает, что или как он должен делать). Будьте конкретны, обрисовывая вашу позицию с точки зрения конкретных задач, забудьте о подходе «вины и наказания», и будьте, будьте терпеливы.
- Дайте человеку возможность ответить на ваши слова. Пусть он задает вопросы, чтобы прояснить вашу точку зрения. Используйте короткие ролевые мини-игры, поясняющие предлагаемый вами подход.
- Заканчивайте разговор, развивая свои советы в общей перспективе, чтобы агент мог видеть их как составляющие общей корпоративной работы, которую он делает по крайней мере хорошо.

С другой стороны: Как тренера, вас интересует независимость торговца и его самостоятельность. Один из способов — установить обычай, по которому каждый приходящий к вам с проблемой торговец обязан вместе с ней принести и два-три варианта решения с обоснованием, включающим позиции как за, так и против каждого.

Финал

Не каждый создан для торговли. Не каждый, кто умеет продавать, подходит для работы в вашей компании. Если вы не очень удачливы в выборе людей, настанет момент, когда вам придется с кем-нибудь расстаться.

Есть как хорошие, так и плохие способы увольнения людей. Самый плохой для обеих сторон способ — это намекнуть и ждать, когда они догадаются о вашем желании рас-

статься с ними. Может быть, вы уже встречались с такими намеками (и может быть, именно в результате одного из них вы и стали предпринимателем).

Некоторые из наиболее общих намеков включают отстранение человека от участия в собраниях коллектива или перемещение его офиса (если он у него есть) куда-нибудь в Сибирь; применяется также урезание или замена его охотничьих угодий, лишение дополнительных заработков, мелкие придирки, пренебрежение и прямые выпады с оскорблением достоинства.

Ряд неприятностей — даже если оставить в стороне вопросы этики бизнеса и вопрос о том, следует ли так обращаться с людьми, — обязательные следствия этого метода. Неприятность первая: такие намеки редко эффективны. Человеку, которого вы собираетесь уволить, очень трудно отделить случайные события от целенаправленных намеков.

Вторая проблема: такой образ действий демонстрирует вашу слабость. Менеджер, не способный откровенно и ясно сообщить подчиненному свое решение, может потерять уважение окружающих, а может быть, и свое собственное.

Третья — раз компания избрала такой путь намеков, все и все становятся подозрительными. Развивается параноя, вместе с враждебностью, клеветой и другими мелочными чертами человеческого характера. Это становится препятствием, мешающим нормальному выполнению работы.

Как уволить человека правильным образом? Первое — поддерживайте с вашим агентом обратную связь. Это позволит ему развить ощущение своих слабых мест и принять меры к их проработке. Второе — если все же увольнение неизбежно, скажите ему об этом прямо, чтобы и вы и он не застревали на этом.

Специальное примечание: Знайте, что, если вы работаете в средней или большой компании, в ней может существовать внутренняя политика увольнения. Кроме того, существуют государственные правила увольнения. И тем и другим нужно подчиняться.

Но вы можете подчиняться этим правилам и все же уволить работника порядочным и эффективным способом, который я описал выше.

Послесловие

По роду своей деятельности редакторы стремятся оставить за собой последнее слово — в конце концов, кто-то должен ведь просмотреть книгу, прежде чем она выйдет в свет. Обычно читатель ничего не знает об этом слове — просто он видит окончательную работу редактора.

Но здесь и теперь я намерен дать слово редактору этой книги Дику Стэйрону. Все это время мы рассматривали вопросы КАК торговать. При этом очень важно не считать само собой разумеющимся ответ на вопрос ДЛЯ ЧЕГО мы торгуем. Я не знаю лучшего ответа, чем Первое Правило Стэйрона:

«Нет ничего тревожного в том, чтобы компания торговала все лучше и прибыль ее росла. Не надо беспокоиться».

***Что еще вы хотели бы знать?
Какими торговыми секретами
вам хотелось бы поделиться?***

Спасибо за то, что вы купили и прочли мою книгу. Надеюсь, она докажет свою полезность.

Теперь мне хотелось бы попросить вас о помощи. Вышлите, пожалуйста, ваше мнение об этой книге. Напишите ответ на несколько вопросов:

1. Помогла ли вам эта книга (и в чем конкретно)?

2. Что еще вам хотелось бы узнать (или узнать более подробно)? Как можно улучшить приведенные в книге подходы?
3. Хотите ли вы дать совет другим в области маркетинга (или менеджмента), включая те вещи, которые вы изучили методом проб и ошибок?
4. Что нужно знать в первую очередь тем, кто приходит в бизнес (или в торговлю)?

Сейчас я еще не знаю, как буду использовать ваши отклики. Можно отразить их в виде новой книги для начинающих бизнесменов, бюллетеня и т. д. Как уже было сказано в этой книге — «решение» появится как ответ на актуальные потребности.

Решите сами — включать ли свое имя, адрес компании и т. д. (Одна вещь, которую я определенно НЕ сделаю, — это продажа вашего имени в списки рассылки для продаж по почте, хотя могу предложить вам знакомство с последними товарами, которыми я занимаюсь.)

Если вами не будет указано обратное, я оставляю за собой право распоряжаться вашими откликами по своему усмотрению в следующей книге или другом проекте. Следовательно, либо не посылайте мне ничего «опасного», либо указывайте, что этим не следует пользоваться. По юридическим причинам я хочу вам посоветовать прислать мне разрешение на использование ваших материалов в моих проектах вместе с юридическими правами на использование любых цитат и идей. (Если вы не хотите дать такое разрешение — ясно это укажите.)

Если же вы хотите, чтобы я не упоминал ваше имя и название вашей организации, укажите это. (С другой стороны, я не могу гарантировать, что укажу их.) К сожалению, я не могу ответить на вопросы в индивидуальном порядке. (Среди других причин и та, что я могу просто не знать ответа!)

Вы можете связаться со мной по e-mail: MTMcGaulle@AOL.com
или через издательство:

Michael McGaulley, Selling 101
c/o Adams Publishing
260 Center Street
Holbrook, MA 02343

Заранее благодарен. Успехов и процветания!

Издательство "СОФИЯ" заинтересовано в творческом сотрудничестве с авторами, переводчиками, центрами: астрологическими, оккультными, эзотерическими; с частными лицами, а также с реализаторами книг.

Телефон в Киеве: (044) 573-90-87

Пункт розничной продажи: Инженерный переулок, 4Б, магазин «Обрій»
тел. 290-04-12

E-mail: SophyaInfo@sophya.kiev.ua

Москве: 109172, Москва, а/я 55, Новоспасский пер., 3/1,
телефон (095) 912-02-71

В России наши книги можно заказать по адресу:

113054 Москва, а/я 35, «Книга — почтой»,
телефон (095) 230-37-66, «Пост-пресс»

**Для получения полного каталога книг фирмы «София»
(с краткими аннотациями), просьба прислать конверт
формата А4 (21х29,7 см) с соответствующей почтовой
маркой (вес каталога 100 г) по следующим адресам:**

в Украине: 252030, Киев, а/я 370/3

в России: 109172, Москва, Новоспасский пер., 3/1, а/я 55^

Коректура

О. Введенська

О. Ладікова-Роева

Т. Зєнова

Оригінал-макет

І. Петушков

Підписано до друку 22.10.97 р. Формат 70х100/16.

Папір офсетний N 1. Гарнітура "Мінйон". Ум.друк. арк. 18,00

Ум.фарб.-відб. 18,00 Обл.-вид.арк. **19,10**. Зам. 7-224.

Ціна договірна. Тираж 4000.

"Софія", Ltd. 252055, Київ-55, вул. Полковника Потехіна, 2
109172, Москва, а/я 55, Новоспасский пер., 3/1,

Віддруковано з оригінал-макету на Київському акціонерному поліграфічному
підприємстві «Книга»

254655 МСП Кш'в-53, вул. Артема, 25

**«Для тех, кто хочет знать,
как правильно открыть и вести свой бизнес...»**

WALL STREET JOURNAL

«Эта книга учит нас торговле как искусству и в то же время знакомит с наукой «человечности» в бизнесе».

Виктор Т. Подд, председатель совета директоров, главный администратор корпорации Powertex, Inc.

«Эта книга — легко читаемая дорожная карта вашего бизнеса. Она снабжена изумительно ясными примерами и реалистичными сценариями. Она предупреждает о рывках и ухабах, подстерегающих вас на пути, и учит искусству торговли...»

Л. Джон Ширер, главный бухгалтер, Roadway Package Systems

«Стратегии продаж, применявшиеся всего десять лет назад, — уже неэффективны. Эта книга — то, что мне потребовалось, чтобы создать успешное предприятие, соответствующее требованиям маркетинга сегодняшнего и завтрашнего дня».

Х. О. Карпентер, Northeast Printing and Mailing, Inc.

Несмотря на высоту вашего положения и область бизнеса, в которой вы работаете, мастерство продажи — главный инструмент выживания в наше трудное, бурное время.

Книга описывает ключевые техники продаж, необходимые для построения успешного предприятия, — независимо от того, имеете вы опыт в бизнесе или нет, торгуете продукцией или услугами. Она учит тому, как находить новых клиентов, убеждать лиц, способных принять нужное вам решение, обеспечить максимально эффективную структуру презентации, победить неуверенность клиента и, наконец, заключить сделку. Книга представляет собой замечательное пособие, несомненно полезное для предпринимателей и реализаторов продукции любого характера. Она поможет вам поднять эффективность ваших усилий по реализации на максимальную высоту.

Майкл Т. МакГалли — консультант по менеджменту, предприниматель и юрист. Он является автором тренинговых программ по искусству продажи для ряда компаний, включая: Xerox (отделения в США, Европе и Канаде), Eastman Kodak, BankAmerica, GTE/Sylvania и др.