

Стивен Шиффман

ТЕХНИКИ ХОЛОДНЫХ ЗВОНКОВ

То, что реально
работает



“ Холодные звонки — это не проклятье менеджера, а его возможность, благодаря которой будет обеспечен личный профессиональный успех и финансовое процветание компании. ”



Стивен Шиффман

**Техники холодных звонков.
То, что реально работает**

«Альпина Диджитал»

2007

Шиффман С.

Техники холодных звонков. То, что реально работает /
С. Шиффман — «Альпина Диджитал», 2007

Любой менеджер по продажам знает, как сложно звонить незнакомым людям и предлагать свою услугу или товар. Зачастую результатом холодного звонка бывает отговорка, или просто отказ. Автор книги Стивен Шиффман утверждает, что холодные звонки – это не проклятье менеджера, а его возможность, благодаря которой будет обеспечен личный профессиональный успех и финансовое процветание компании. Прочитав это профессиональное руководство, вы научитесь звонить тем людям, потребность которых в вашем продукте еще не сформирована, узнаете, как структурировать телефонную беседу и добиваться личной встречи. Вы не только перестанете бояться холодных звонков, но и сможете сделать их своим главным конкурентным преимуществом и увеличить свой доход как минимум вдвое.

© Шиффман С., 2007

© Альпина Диджитал, 2007

Содержание

Глава 1	7
Ваш главный конкурент	8
Откуда берутся продажи?	9
Продажи, за которые стоит сражаться	10
Время – это все	11
Пусть цикл продаж будет короче	12
Мышиные бега	13
Открытые двери	15
Глава 2	16
Формула ДВ = К = П	17
Свои показатели необходимо знать	18
Реальные цифры	20
Как избежать взлетов и падений	21
Поиск потенциальных клиентов и цикл продаж	22
Ищите клиентов, не останавливаясь	23
Чего стоит слово «нет»	24
А вы выполнили недельный план по получению отказов?	25
Пять способов удвоить свой доход	26
Всего один лишний звонок в день...	28
Человек, проехавший 60 000 миль	29
Как победить цифры	30
Глава 3	31
Создание контактов	32
Общественные организации	33
Конференции	33
Поиск контактов по схеме «Т»	33
Газеты	33
Существующие деловые связи	34
Обычные «подозреваемые»	34
Глава 4	35
Как быстро завладеть вниманием собеседника	37
Ну, а теперь подытожим...	40
Чего не надо говорить, когда хочешь договориться о встрече	41
Когда звонить?	42
Как обойти секретаря, держащего оборону?	43
Не звоните повторно	44
«Плохой» день для звонков?	45
Холодные звонки – еще шесть советов	46
1. Смотрите в зеркало	46
2. Используйте таймер	46
3. Тренируйтесь!	46
4. Ведите учет своих звонков	47
5. Записывайте свои разговоры на диктофон	47
6. Разговаривайте стоя	48
Глава 5	49
Четыре наиболее распространенные отговорки	50

Глава 6	55
Использование «Уступа» для получения согласия на деловую встречу	57
Если ваш собеседник – не тот, кто вам нужен	59
Настоящий разговор	60
Примеры применения «Уступа»	61
Будьте наготове!	63
Глава 7	64
Звонок третьему лицу	65
Звонки по рекомендации	69
Глава 8	71
Звонки с упоминанием названия компании	72
Звонки с упоминанием имен	73
Командная работа	75
Как оставлять сообщения незнакомцам	78
Глава 9	79
Когда следует перезванивать	81
Пополняйте свою обойму самостоятельно!	83
Глава 10	84
Продвигайте продажу	85
Глава 11	88
1. Следствием успешного завершения каждой стадии является переход к следующей стадии	89
2. Успех от неудачи отделяют 72 часа	90
3. Вы должны предугадать все возражения и ответы потенциального клиента	91
4. Повторный звонок – обязательная часть процесса продажи	92
5. Вы должны знать, чем занимается потенциальный клиент	93
6. Каков вопрос, таков и ответ	94
7. Обязательно просите о встрече	95
Четыре «П»	96
Десять особенностей преуспевающих сейлз-менеджеров	97
1. Они не такие, как все	97
2. Они преданы цели	97
3. Они высоко мотивированы	97
4. Они довольны собой	97
5. Они самоотверженны	97
6. Они делегируют полномочия	98
7. Они жизнерадостны	98
8. Они энтузиасты	98
9. Они не доводят ситуацию до предела	98
10. Они последовательны и упрямы	98
Три главных слова	99
Притча о двух дровосеках	100
Приложение	101

Стивен Шиффман

Техники холодных звонков.

То, что реально работает

Руководитель проекта *А. Деркач*

Редактор *Ю. Быстрова*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

© Stephan Schiffman, 1987, 1988, 1990, 1999, 2003, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «[Альпина Паблицер](#)», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

*** * ***

Моей жене, Барбаре Фокс, гроссмейстеру переговоров

По сей день я не уверен, блефовала ли она, когда семь лет назад в вопросе о свадьбе в январе или июне заняла позицию «сейчас или никогда». Если это и был блеф, я не стал его разоблачать и таким образом принял самое разумное решение в своей карьере переговорщика.

Глава 1

Холодные звонки – это очень важно

Один почтенный профессор Гарвардской школы бизнеса однажды задал своим студентам вопрос: почему, на их взгляд, компании и бизнесы периодически терпят крах. Ответов было множество и все разные – плохой менеджмент, отсутствие грамотного планирования, некачественный продукт, «мало денег» и т. д. Прочитав ответы, профессор «обрадовал» аудиторию, сказав, что на самом деле основная причина неудач в бизнесе – это... «низкие продажи».

Продажи – то, чем мы с вами как раз и занимаемся. Ведь если вы не можете найти нужную дверь, открыть ее и встретиться с клиентом, он ничего у вас не купит.

Главное – добиться первой встречи. Как бы хорошо вы ни умели убеждать, если убеждать некого, сделка не состоится.

Чтобы стать хорошим продавцом, вы должны создать большую базу потенциальных клиентов. А большой она будет, только если вы будете постоянно искать новых потенциальных клиентов, и холодные звонки играют в этом процессе важнейшую роль. Холодные звонки – лучший способ поиска потенциальных клиентов. Я надеюсь, эта книга поможет вам наиболее эффективно находить клиентов, извлекать из этого выгоду и суметь обойти всех конкурентов.

Ваш главный конкурент

Кто ваш основной конкурент? Смело называйте все компании в своей отрасли и... ошибетесь. Может, вы сами являетесь собственным конкурентом? Тоже нет.

Вашим основным конкурентом является статус-кво, нынешняя ситуация с клиентской базой, то, что происходит у вас прямо сейчас. Просто осознайте это – и добьетесь успеха. Мы редко воспринимаем сложившееся положение вещей как конкурента. Помните: большинство ваших потенциальных клиентов довольны тем, что у них есть, иначе они сами позвонили бы вам!

Как-то раз во время лекции я рассказал об этом – о статус-кво как о конкуренте – аудитории. Один торговый агент поднял руку и спросил: «Стив, я никогда не слышал о такой компании. Что это за “Статус-кво”»? Запомните: ваш противник – это то, чем уже довольствуется потенциальный клиент.

Откуда берутся продажи?

А сейчас стоит проанализировать аксиому, ввергающую в депрессию всех без исключения торговых агентов. Итак: что бы вы ни делали, в лучшем случае вы доведете до успешного завершения только одну треть сделок. Еще раз: как бы вы ни старались, вы все равно заключите сделки лишь с третью потенциальных клиентов.

Каждый час в США продают около 1000 копировальных аппаратов и 2000 новых номеров телефонной сотовой связи. О чем говорят нам эти цифры? О том, что есть люди, которым нужны эти продукты, – это все равно, что покупать хлеб в супермаркете. Это продажа мотивированному клиенту.

Вы наверняка встречали людей, которые и шагу не могут сделать самостоятельно, но, тем не менее, ухитряются продавать. Все дело в том, что их действия основаны на потребности клиентов в определенном продукте. Иногда что-то ломается, иногда человеку нужна новая машина; иногда вам хочется купить пучок редиски, а иногда – новый телевизор. Преуспевающие менеджеры по продажам понимают, что треть сделок они в любом случае заключат – просто постучав в определенное количество дверей. Но достаточно ли этого?

При этом одну треть продаж вам никогда не удастся совершить. Хоть об стену расшибитесь. Возможно, вас опередит более удачливый коллега. Или помешают какие-то изменения в компании, с которой вы хотите заключить сделку о продаже. В любом случае вы проиграте.

Продажи, за которые стоит сражаться

За последнюю, оставшуюся треть продаж вы будете драться. Именно о них и пойдет речь далее. Вы узнаете, как повысить свою конкурентоспособность, как договориться о максимальном числе встреч и как заключить максимальное число сделок с этой последней третью клиентов – а именно это и отличает хороших сейлз-менеджеров от «средних».

Вполне естественно, что большинство торговых представителей зарабатывают деньги, осуществляя только первую треть продаж. То есть они просто принимают заказы.

На Таймс-сквер один парень торгует визитницами. Он просто стоит там и непрерывно повторяет: «Купите!», «Купите!». Улавливаете? Он не делает больше ничего – только произносит одно слово!

Это объясняет суть процесса продаж. Если вы встречаетесь с достаточным количеством людей, в конце концов вам удастся кому-нибудь из них продать ваш продукт независимо от того, какие усилия вы для этого предпримите. Если вы постучитесь в достаточное количество дверей, сделка в итоге состоится.

Допустим, я выйду на ближайший к моему офису угол (это угол Таймс-сквер) и просто протяну руку. Как вы думаете, кто-нибудь положит мне в руку деньги? Рано или поздно – да. Это будет первая треть продаж. А если стоять с кружкой – дадут больше? Наверняка. А если с кружкой и колокольчиком – еще больше? Без сомнений. А если с кружкой, колокольчиком и табличкой: «Подайте Христа ради»?

Очевидно, что можно совершить продажу, если встретиться с достаточным количеством людей. Но на примере этой истории понятно, что не менее важно извлечь максимум из благоприятной ситуации. Недостаточно просто встречаться с людьми или говорить с ними по телефону. Нужны специальные приемы – используйте их.

Как-то раз я шел по Манхэттену и заметил табличку у входа в какой-то банк. Надпись гласила: «Подписывайтесь на пакет программного обеспечения для банковского обслуживания». Трое банковских клерков просто обращались к каждому, кто проходил мимо. Я подошел к одному из них и поинтересовался, как идут дела? «Сегодня – просто великолепно», – ответил он. За два часа эти люди продали свою банковскую компьютерную программу двумстам человек из тех, кто проходил мимо.

Компания MCI – один из гигантов телекоммуникационной индустрии – много лет назад начала с того, что выставила рядом со всеми своими офисами щиты со словами: «Вы можете сэкономить на междугородных переговорах». И люди стали приобретать их услуги. Мы с вами можем продавать так же – просто ухватиться за первую треть клиентов и не беспокоиться. Но так мы суперпродавцами не станем. Я сомневаюсь, что даже такая компания, как MCI, смогла бы устоять сегодня, используй она только несколько щитов с призывными надписями!

Время – это все

Если подробно проанализировать процесс создания базы клиентов, становится ясно, почему так важно понятие времени. У меня от момента, когда я первый раз встречаюсь с потенциальным клиентом, и до момента собственно продажи, проходит около восьми недель. Итак, давайте рассмотрим по порядку весь процесс. Если я впервые поговорил с вами о сделке, например, 1 января, то я рассчитываю, что сделка состоится не в феврале, а в марте, допустим, 1 марта. Если же цикл продажи занимает 18 недель, то времени уйдет гораздо больше и продажа состоится ближе к маю.

Если 1 января я никому не звоню, потому что праздник, а второго – потому что занят, значит заключение сделки откладывается. Скажем, я ничего не делал третьего, четвертого, пятого, шестого, седьмого, восьмого, девятого или десятого января. Соответственно, и сделка отодвигается на второе, третье, четвертое, пятое, шестое марта... Думаю, вы меня поняли.

Подумайте вот о чем: деньги, которые вы получили за продажу – когда вы их заработали? Ответ зависит от вашего цикла продаж – может, три месяца назад, а может, и год. Если вы не начали искать клиента год назад, значит, сейчас вы ничего не получите. Взгляните на вашу работу с этой точки зрения, и вы сразу поймете, что именно встречи, о которых вы договоритесь сегодня, обеспечат вам потенциальных клиентов, а это, в свою очередь, позволит вам заключить сделку в конце цикла продаж.

Теперь, когда вы знаете, насколько важно время, должно быть не терпится начать действовать. Однако я напому вам правило: прежде чем пытаться применить эту программу, дочитайте всю книгу до конца.

Пусть цикл продаж будет короче

Несколько недель назад я провел деловую встречу, о которой договорился по телефону. Все прошло отлично. Почему я так думаю? Потому что в ходе этой встречи мне удалось договориться о встрече повторной. Вместо того чтобы «ждать у моря погоды», я сразу обозначил дальнейшее развитие событий. Тем самым сократил свой цикл продаж до трех-пяти недель.

Поясню эту мысль. Обычно в конце презентации менеджеры по продажам говорят клиентам: «Я позвоню вам через неделю». Таким образом они добавляют к циклу минимум одну неделю. Что же дальше? Предположим, на следующей неделе нам не удастся связаться с клиентом. Мы снова ждем. Наконец мы дозваниваемся до клиента и назначаем встречу на две-три недели позже расчетного времени.

Назначая вторую встречу в ходе первой, мы сэкономим массу времени. И можем сократить цикл продаж до трех – пяти недель!

Мышиные бега

Расскажу вам еще одну историю. Недавно у меня состоялась встреча, о которой я договорился по телефону. Презентация прошла изумительно! Настолько, что я сразу предложил заключить сделку:

Стив: Мне кажется, это отличная идея. Слово за вами.

Потенциальный клиент: Мы не можем заключить сделку прямо сейчас.

Стив: Почему?

Клиент: Я должен обсудить это с моим шефом.

Стив (помня о том, что время – деньги): Хорошо, давайте пойдем к нему сейчас.

Клиент: Это невозможно. Мне нужна неделя.

Стив: Хорошо, я приду через неделю.

Клиент: Нет, лучше я позвоню вам.

Стив: Нет, я позвоню вам.

Клиент: Я позвоню вам сам.

Стив: Нет уж, лучше я вам.

Клиент: Стив, поверьте мне. Я свяжусь с вами. Честное слово, свяжусь.

Стив: Хорошо.

У меня не было выбора. Прошла одна неделя, затем другая. Он как сквозь землю провалился. Прошло три, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20... около 98 недель, – но он так и не позвонил. Как, по-вашему, есть у меня шансы довести сделку до конца? Никаких. Какой вывод можно из этого делать? Время – крайне важный фактор. Чем больше процесс продажи выходит за рамки стандартного цикла, тем меньше шансов заключить сделку.

Как вы думаете, можно ли считать нормальным цикл продаж из этого примера? Одна женщина из Роквилла (штат Мэриленд) рассказала, что 37 раз встречалась с одним и тем же представителем компании, но все впустую! Стоило оно того? Нет, конечно! О чем вообще могут говорить два человека после того, как они уже встречались тридцать семь раз? Это пустая трата времени.

Несколько лет назад у меня была деловая встреча. Человек, с которым я имел беседу, знал, что после первой встречи я прихожу к клиенту не более трех раз. На третьей встрече я либо заключаю сделку, либо признаю ее нереализуемой – во всяком случае сейчас. Во время третьей встречи этот человек сказал: «Я знаю, что вы обычно приходите только три раза. Не могли бы вы в виде исключения прийти еще один раз? Это может принести вам полмиллиона долларов». Я пообещал, что вернусь.

Когда я появился в четвертый раз, клиент опять сказал: «Не могли бы вы зайти к нам еще раз?» Я пришел еще раз. К концу следующей встречи он сказал мне: «Не могли бы вы зайти к нам еще раз?» Я пришел еще один раз. И, конечно же, когда в конце этой встречи я услышал то же самое, у меня зародились подозрения. Тогда я спросил его: «А зачем мне приходиться еще раз?» Он ответил: «Ну, чтобы встретиться с боссом. Он желает заключить с вами сделку на миллион, а не на полмиллиона». Миллион долларов!

Конечно же, я пришел снова. Он спросил: «Не могли бы вы прийти еще раз? Я хотел бы свести вас кое с кем». Я пришел.

Всего я приходил к ним 11 раз. И, как вы думаете, что случилось в одиннадцатый раз? Они сказали мне: «Стив, мы не будем ничего покупать».

Какой урок я вынес из этой истории? Эти люди еще раз убедили меня, что не стоит отступать от своих обычных правил. В противном случае вы рискуете потерять впустую массу времени, бегая по кругу.

Я называю такую деятельность мышиные бега. У моих детей есть две мышки. Одна из них целыми днями бегают в колесе, закрепленном в клетке. Это очень трудолюбивая мышка. К концу дня она просто валится с ног от усталости. Точно так же некоторые менеджеры по продажам носятся по кругу – бесконечно и без всякого результата.

Открытые двери

В нашей компании принята политика открытых дверей. Со мной может встретиться любой желающий. Я стараюсь отвечать на все телефонные звонки и встречаться с каждым торговым представителем, который этого пожелает. Я всегда готов встретиться с ними и понять, что они желают продать. На мой взгляд, руководитель, не стремящийся время от времени общаться с сейлз-менеджерами, поступает глупо. Почему бы не быть в курсе дел в данной области? Разумеется, так думают не все. (Ведь тогда наша работа была бы куда проще, правда?)

Неважно, проводят ваши потенциальные клиенты политику открытых дверей или нет. Ваша главная цель – договориться о встрече. О том, почему эта цель главная, читайте далее.

Глава 2

С цифрами в руках

20 лет назад, создав свою компанию, я не умел организовывать деловые встречи. Я сидел в офисе и ждал, когда зазвонит телефон. Я нанял секретаршу и сотрудника для обработки поступающих звонков. Мы уверяли себя: «У нас все прекрасно».

Мы точно знали, что именно мы продаем. Мы знали, что люди в этом нуждаются и думали, что достаточно лишь разослать объявления о нашем продукте, а звонки посыплются сами.

Как мы были наивны! У меня по-прежнему хранится по 10 000 штук брошюр и ручек с моим именем и номером телефона. Сколько бы их ни рассылали, звонить нам никто не соби-рался!

Я быстро понял, что если я не научусь организовывать деловые встречи, успеха мне не видать. Ключ к успешным продажам – умение добиваться встреч, но большинство менеджеров по продажам этого не понимают. Тем не менее успех на 65 % зависит от вашего умения лично рассказывать людям, чем вы занимаетесь.

Формула $ДВ = К = П$

Самая важная для торговых агентов формула выглядит так: $ДВ = К = П$. Деловые Встречи приносят вам Клиентов, а те обеспечивают Продажи. Если на сегодня у вас не назначено ни одной первой встречи, у вас нет ни единого шанса найти клиента. Если у вас нет новых клиентов, вы никогда не осуществите продажу.

Сколько встреч необходимо провести для того, чтобы найти одного потенциального клиента? (Потенциальный клиент – это тот, кто сознательно соглашается сотрудничать с вами в процессе переговоров. Подробнее мы рассмотрим это определение в главе 3.) Количество деловых встреч всегда будет больше, чем база потенциальных клиентов, которая, в свою очередь, будет превышать базу реальных покупателей. Это похоже на пирамиду, в которой деловые встречи – это основание, потенциальные клиенты – середина, а заключенные сделки – вершина.

Допустим, сегодня у вас не назначено ни одной встречи. Значит, в этот день клиента вы не найдете. То есть примерно через восемь недель вы не осуществите очередную продажу. Вы можете со мной не согласиться. Вы скажете, что люди в любом случае станут звонить вам. Но речь не об этом. Мотивированные потребители никуда не денутся, это мы уже обсуждали. А сейчас речь идет о последней трети возможных продаж. $ДВ = К = П$. Или, иными словами, ноль $ДВ =$ ноль $К =$ ноль $П$. Нет личных презентаций – нет клиентов – нет продаж.

Свои показатели необходимо знать

Сколько деловых встреч вы должны назначить для того, чтобы получить потенциальных клиентов? Сколько раз надо позвонить, чтобы договориться об этих встречах? Если вы не знаете этих цифр, то как вы оцените собственную эффективность?

Я, например, знаю, что мне необходимо назначать одну встречу в день или пять встреч в неделю. Для этого нужно звонить 15 потенциальным клиентам ежедневно. 15 умножить на 5 получится 75. За пять дней я звоню 75 клиентам и назначаю пять новых встреч, которые позволяют мне каждую неделю осуществлять по одной продаже. Это и есть моя цель. Она имеет отношение к вопросу, который я задал выше. Если вы не знаете, каких показателей вы должны добиться, чтобы достичь своей цели, вы вряд ли ее достигнете.

Сколько холодных звонков в день вы совершаете? Вы знаете? Если знаете, то почему вы делаете именно столько? Являются ли они действительно «холодными» или вы снова и снова звоните одним и тем же людям?

Каждый день я 15 раз поднимаю телефонную трубку и звоню 15 незнакомым людям.

Что бы ни происходило, я всегда стараюсь сделать эти 15 звонков. Если мне не удастся дозвониться кому-либо в рабочее время, я звоню после семи вечера и делаю те же 15 звонков новым людям. Я знаю, что могу не дозвониться всем 15 после семи вечера. Но я могу оставить 15 сообщений, и хотя бы один из адресатов перезвонит.

Обычно я звоню по 15 номерам ежедневно, но на практике поговорить удастся только с семью людьми. Результатом каждых семи бесед становится как минимум одна новая встреча. Как правило, я делаю звонки пять дней в неделю, значит, в конце каждой недели у меня назначено пять встреч. Пять встреч с незнакомцами.

А теперь трудный вопрос. Если я назначил пять новых встреч на этой неделе, то сколько всего встреч будет у меня на следующей неделе?

Как вы думаете? Восемь. Почему? Потому что на каждые пять новых встреч у меня приходится три повторные. Если у вас на этой неделе планируется пять новых встреч, но ни одной повторной, то скорее всего на прошлой неделе вам не удалось провести пять первичных встреч. Общее число моих деловых встреч – восемь – и это очень важно. Я знаю, что, как правило, одна из этих восьми встреч перетекает в продажу. Это означает, что в год у меня появляется около 50 новых клиентов.

Почему это так важно? Вот представим, что я не делаю эти 15 звонков в день. К чему это приведет? Я окажусь на скамейке запасных! 15 звонков, которые я делаю ежедневно, дают мне 50 новых клиентов в год. То есть 15 звонков дают мне 50 продаж в год. Холодные звонки – это игра с пропорциями. Она-то игра и управляет вашими продажами.

А теперь я вернусь к вопросу, с которого начал. Сколько звонков вы делаете ежедневно? Приносят ли они вам достаточное количество встреч? Я знаю, что должен назначать одну новую встречу в день, что для этого мне нужно сделать 15 звонков и поговорить как минимум с семью людьми. Я делаю это пять дней в неделю. Таковы мои показатели. Сколько встреч необходимо запланировать вам, чтобы обеспечить максимум эффективности? Если те пять в неделю, то удастся ли вам это? Если вам нужны десять деловых встреч в неделю, то удастся ли вам их назначить? И, что еще важнее, как вы определяете, какие именно показатели должны быть именно у вас?

А вот простой вопрос. Вы знаете, каков пробег вашей машины? Большинство людей не задумываясь отвечает: столько-то километров. Все знают, какое расстояние их машина проходит на одном литре бензина. Но если я спрошу тех же людей: «Сколько деловых встреч вы провели на прошлой неделе?» – ответить они скорее всего не смогут. А какая из этих двух цифр важнее для вашего годового дохода?

Вы *должны* знать эти показатели и их соотношение. Я покажу вам, как можно легко увеличить продажи, проводя на одну-две встречи больше в неделю. Вам совершенно ни к чему назначать по 20 дополнительных встреч в день. Вы просто физически не сможете с этим справиться. Но если вам удастся каждый день назначать на одну встречу больше, возрастет и количество продаж.

Многие сейлзы понятия не имеют, откуда берутся эти цифры. Для них все происходит само по себе. Но управлять своей карьерой подобным образом невозможно. Нужно использовать только показатели, которые помогут вам определить реальное число сделок и/или встреч, которые следует осуществлять каждый день, неделю, месяц и год.

Реальные цифры

Обратите внимание на очень важный, на мой взгляд, числовой ряд: $293 \rightarrow 149 \rightarrow 49 \rightarrow 83 \rightarrow 10$.

Это цифры, непосредственно связанные с процессом продаж. Вот что они означают. В нашем конкретном случае менеджер по продажам в течение десяти недель 293 раза взялся за телефонную трубку. За это время он переговорил со 149 людьми и назначил им 49 встреч. 83 – это общее количество деловых встреч, завершившихся продажами. Разумеется, оно больше числа первых встреч, так как включает в себя повторные и финальные встречи. Число 10 – это количество заключенных сделок. Обдумав эти цифры, мы обнаружим, что в течение десяти недель сейлз каждую неделю заключал одну сделку и посещал в среднем 8,3 деловые встречи.

Получается, этот человек в течение десяти недель назначал около пяти деловых встреч в неделю и за ту же неделю примерно 30 раз звонил по новым номерам, то есть по шесть раз каждый день. Это не сверхрезультат, но успеха он все же добился. Почему? Потому что он знал свои показатели. Его целью была одна продажа в неделю; он стал следить за показателями и добился своего.

У меня есть сотрудник, который за первый год работы в компании заработал \$68 000. Он сделал 2448 звонков. Может показаться, что это очень много, но, если задуматься, это всего лишь 12 звонков в день. Если бы я пообещал вам, что, делая 12 звонков в день, вы гарантированно заработаете \$68 000, смогли бы вы совершить их? Конечно, да. Смысл в том, что каждый раз, поднимая телефонную трубку, вы приближаете чье-либо согласие купить. Запомните это, и вы добьетесь успеха.

Как избежать взлетов и падений

Существует еще одна причина, по которой поиск потенциальных клиентов и назначение встреч так важны. Она связана со взлетами и падениями, подъемами и спадами, которые знакомы очень многим менеджерам по продажам. Они просто не в курсе, что взлетов и падений можно избежать!

Давайте попробуем разобраться, откуда берутся эти подъемы и спады. Вспомните показатели, о которых мы только что говорили. Посчитайте, сколько отказов приходится на одну продажу. Вы поймете, что, заключая сделку, фактически теряете потенциальных клиентов!

Предположим, вы работаете с 20 потенциальными клиентами. Это люди, с которыми вы уже встречались и собираетесь встретиться повторно. Предположим также, что на пятерых потенциальных клиентов приходится одна завершенная продажа. Когда вы заключаете сделку с одним из них, еще четверо говорят «нет». Следовательно, на пятерых потенциальных клиентов приходится одна сделка, и в вашем списке остается 15 человек (хотя кажется, что активность сохраняют все 19). Если вы осуществите еще одну продажу, у вас останется только десять потенциальных клиентов. После следующей продажи их останется пять. А потом и ни одного.

Сейлз-менеджеры часто повторяют описанный процесс и сами оказываются виноватыми в возникновении пиков и спадов. Они недостаточно оперативно пополняют клиентскую базу. Работая с 20 клиентами, они заключают по четыре-пять сделок, но при этом не восстанавливают базу потенциальных клиентов.

Чтобы избежать пиков и спадов, следует постоянно пополнять клиентскую базу. Сколько на это уходит времени? В зависимости от вашего цикла продаж – восемь, десять или 12 недель, 90 дней, а то и год. Неважно, какова протяженность вашего цикла продаж, заключив сделку, следует вспомнить о пиках и спадах и пополнить базу потенциальных клиентов. Менеджеры по продажам любят рассказать о «полосе удач». Они говорят: «Стив, в прошлом месяце мне везло как никогда». Я спрашиваю: «А месяцем раньше?» – «Ну, тогда дела шли не очень». – «А сейчас, через месяц, как дела идут?» – «Да тоже так себе». Чтобы по-настоящему понять, как идут продажи, нужно оценить средние показатели за три месяца. В этом случае цифры начинают подозрительно совпадать с цифрами трети продаж, которые сейлзы совершили бы в любом случае. Рывок вперед случится только тогда, когда менеджеры по продажам начнут постоянно работать над пополнением базы потенциальных клиентов.

Поиск потенциальных клиентов и цикл продаж

Необходимость непрерывного пополнения базы клиентов становится еще более очевидной, если проанализировать количество времени, отделяющее ваши усилия по продаже от получения дохода от нее. К примеру, если у вас ушло 60 дней на организацию сделки, 30 – на осуществление плана продажи, 30 – на получение результатов, 30 – на выставление счета и 30 – на получение денег, значит, от начала процесса и до того момента, когда вы увидите первый доллар, пройдет шесть месяцев. Вы можете полагать, что вы совершили продажу сегодня, но каждая сегодняшняя сделка является результатом вчерашней работы. Вспомним формулу: Деловые встречи = Клиенты = Продажи.

Недавно я имел дело с одной компанией, занимающейся программным обеспечением для компьютеров. Последний год был для нее исключительно удачным. Мы с президентом этой компании обсуждали события этого года:

Стив: Как у вас шли дела в прошедшем году?

Президент компании: Ну, с января по июнь все было просто прекрасно. К нам обратились 15 человек, и мы заключили 15 крупных сделок. Год был просто замечательный.

Стив: А что было потом?

Президент компании: Ну, наступило затишье!

Стив: И как вы поступили?

Президент компании: Мы, ну... (Молчание.)

Стив: Так как же вы поступили?

Президент компании: Ну, мы стали думать, что же нам делать.

Поскольку цикл продаж этой компании длился около года, количество продаж резко упало, и возникла угроза банкротства. А ведь это вполне можно было предотвратить.

Ищите клиентов, не останавливаясь

Если неделя, месяц или год были для вас удачными, это еще не значит, что можно расслабиться. Одна из самых больших ошибок – это то, что мы убеждаем себя, будто обязательно постоянно искать новых клиентов.

Занимайтесь поиском клиентов непрерывно – каждый день.

Я понял, насколько это важно, несколько лет назад, когда наша компания оказалась завалена работой. В августе мы получили заказ, на выполнение которого пришлось бросить все силы. Месяца два мы не занимались поиском новых клиентов. Нужно было проделать необъятную работу. Пришлось задействовать всех инструкторов и весь штат сотрудников. Вы уже догадались, чем все закончилось, верно? В октябре продажи рухнули вниз. К декабрю положение стало выправляться, но декабрь – месяц почти «мертвый», поэтому свет в конце туннеля мы увидели только в январе. Пережив это ужасное время, я пообещал себе, что такое никогда не повторится.

Несколько лет назад серьезно заболел мой лучший менеджер по продажам, женщина, с которой я работал многие годы. Мы с сотрудниками очень за нее волновались. Когда кризис благополучно миновал, врачи оставили ее в больнице еще на несколько недель. Меня беспокоили ее встречи с клиентами – ведь во время болезни она их не назначала! В общем, я отправился к ней в больницу и спросил: «Можешь сидеть?» Она ответила: «Не могу – у меня в носу эта штука, а еще и...» Но я сказал: «С тобой почти все в порядке. Ты же можешь говорить по телефону. Звони клиентам. Звони прямо сейчас». Почему я на этом настаивал? Потому что знал: если сейчас она не позвонит, через восемь недель ее продажи упадут. Поступок, конечно, неоднозначный, но все это чистая правда. Не начини она звонить клиентам, у нее случился бы кризис, а я знал, что это ей совершенно ни к чему.

Таким образом, самое важное – это поставить поиск новых клиентов на постоянную основу. Конечно, продажи тоже играют важную роль, но не более важную, чем работа с потенциальными клиентами. А главное в ней – пополнение базы потенциальных клиентов. И если вы не проведете достаточное количество встреч, вы ее не пополните. А если у вас будет мало потенциальных клиентов, вы не сможете заключить нужное количество сделок – и разоритесь. ДВ = К = П!

Запомните это, и тогда вы сможете избежать пиков и спадов.

Чего стоит слово «нет»

Чуть раньше я задавал вам вопрос: «Сколько встреч вам необходимо проводить каждую неделю?» Затем я спрашивал: «Сколько звонков вы должны сделать ежедневно для того, чтобы договориться о нужном количестве встреч?» Если вы не можете назвать точное число, успеха не ждите.

Как ни грустно, но, звоня людям, вы не раз и не два услышите ответ «нет». Хотите, я вас удивлю? Не надо расстраиваться и высчитывать, сколько раз вы слышали этот ответ. Холодные звонки не обеспечивают стопроцентной отдачи? Да, не обеспечивают! А от них этого никто и не ждет. Они существуют для того, чтобы помочь вам улучшить ваши нынешние показатели и обрести преимущество на рынке. Этому и посвящена вся книга.

Итак, представьте себе соотношение ответов «нет» и «да». Как правило, оно выглядит так: вы сделаете 20 звонков, поговорите с пятью людьми и назначите одну деловую встречу. Или – вы встретитесь с 20 людьми, проведете пять презентаций, и заключите одну сделку. Главное, что вам следует осознать в этом соотношении 20: 5: 1, – вы 19 раз услышите ответ «нет».

Моя компания сотрудничает со страховыми и медицинскими организациями по всей Америке. Мы обучаем менеджеров по продажам компаний, работающих во всех уголках мира. Работая с новоиспеченным агентом по страхованию, который только что поступил на работу, мы выдаем ему таблицу, в которой 250 ячеек.

Каждый раз, когда сейлз-менеджер предлагает кому-нибудь застраховаться и слышит в ответ: «Нет, я не хочу покупать страховку» или «Нет, это меня не интересует», он должен поставить в ячейке крестик. Когда таблица заполнена – то есть когда отказом ответят 250 человек, – мы платим агенту \$1000. Зачем? Если вы немного подумаете, то поймете, что в процессе получения 250 отказов этот страховой агент может заключить сделок на \$10 000. А мы можем позволить себе платить по \$4 за каждое «нет», так как знаем, что они окупятся.

Очень важно, чтобы вы поняли: каждое «нет» приближает ответ «да».

А вы выполнили недельный план по получению отказов?

Много ли отказов вы получили за прошедшую неделю? Достаточно ли для того, чтобы, наконец, добаться до реальной продажи? Если вы затрудняетесь с ответом, то скорее всего не знаете, какое в вашей работе соотношение «да» и «нет». Не получив достаточного количества отказов, цели вы не добьетесь.

Мне приходится встречаться с множеством сейлзов по всей Америке. Иногда я слышу: «Стив, прошлая неделя у нас была на редкость удачная! Мы не получили ни одного отказа!» И мне сразу становится ясно, что этот человек либо был в отпуске, либо вообще не занимался продажами. Научитесь считать ответы «нет»!

Мне известна одна прекрасная страховая фирма, владелец которой подходит к каждому сотруднику и спрашивает: «Сколько отказов вы сегодня получили?» И если агент жалуется: «Сегодня мне все отказывают, просто кошмар какой-то!», владелец отвечает: «Прекрасно! Значит, у нас наклеивается сделка!»

Понимая это и зная свои показатели, вы можете просчитать, сколько времени вам нужно для достижения определенного уровня продаж. Вы можете построить график, который покажет, что на получение необходимого количества отказов вам потребуется, допустим, три месяца. Однажды у нас появился новый торговый представитель в Чикаго. Первые несколько месяцев у него ничего не получалось. Я понимал, что он добьется успеха, лишь получив определенное количество отказов. Однажды он пожаловался мне, что не может заключить ни одной сделки и это стало для него шоком. Он даже хотел уволиться. Я поинтересовался, сколько звонков он сделал, а потом сказал: «Учитывая то, что вы только что мне рассказали, я считаю, что вам не хватает еще двух отказов». Он спросил, что я имею в виду. Я ответил: «Если вы сделаете достаточное количество звонков для того, чтобы получить еще два отказа, то вам удастся заключить сделку». Так оно и вышло – он последовал моему совету и заключил свою первую сделку на сто первый день работы в компании.

Пять способов удвоить свой доход

Приведу несколько примеров с цифрами и соотношениями, чтобы вы знали, чего вам ожидать.

Один менеджер по продажам из Нью-Йорка сделал 606 звонков, побеседовал с 315 людьми и назначил 162 встречи.

Один рекламист из Чикаго сделал 736 звонков, поговорил с 358 людьми и назначил 138 встреч.

Менеджер по продажам из Лос-Анджелеса сделал 203 звонка, поговорил с 99 людьми и договорился о 66 новых встречах.

Менеджер по продажам одной компании из Флориды позвонил 589 раз, побеседовал с 213 людьми и назначил 102 деловые встречи.

Я специально привел цифры из разных регионов страны, чтобы вы не говорили: «А у нас в городе N это не работает». Сработает!

Итак, я хочу пояснить, почему эти цифры столь важны. С их помощью мы сможем удвоить свой доход пятью разными способами.

1. Удвойте число звонков

Первый способ удвоить свой доход – увеличить в два раза число звонков. На всех своих семинарах я задаю людям один вопрос: могут ли они удвоить количество совершаемых звонков? Иногда кто-то говорит: «Думаю, я мог бы удвоить количество звонков». «Ну, если так, – сразу же отвечаю я, – тогда семинар для вас закончен, продолжать не имеет смысла!» Если вы на самом деле можете удвоить количество звонков, которые вы делаете каждый день, так и поступите. Вы не нуждаетесь в моих советах. Удвойте число звонков, и количество продаж возрастет. К сожалению, большинство людей этого не могут.

2. Дозванивайтесь чаще

Второй способ удвоить свой доход заключается в том, чтобы не просто звонить, а *дозваниваться* большему числу людей. Например, я обычно звоню 15 клиентам и дозваниваюсь до семерых. Если бы я мог дозвониться до 14 человек, это было бы великолепно. Но если я дозвонюсь хотя бы до восьми, изменит ли это ситуацию? Один человек в день – это плюс 200 человек в год. Это немало. Задумайтесь о том, как подобные изменения способны повлиять на ваши показатели.

3. Назначайте больше встреч

Третий способ удвоить свой доход – просто увеличить число встреч. Вместо того, чтобы говорить каждый день с семью людьми и назначать по одной встрече, я смог бы назначать две встречи. Чем больше будет это число, тем большего успеха я добьюсь. Если бы я смог назначать по одной дополнительной встрече каждый день, это принесло бы мне громадный дополнительный доход! Но даже незначительное увеличение этого показателя может дать впечатляющие результаты. В этой книге мы расскажем вам, как договориться о большем количестве встреч по телефону.

4. Заключайте большие сделок

Четвертый способ увеличить доход – совершать больше продаж потенциальным клиентам, назначившим вам встречу. У меня это соотношение составляет один к восьми. На каждые восемь встреч у меня приходится одна продажа. А если бы я улучшил этот показатель? До шести к одному или даже до четырех к одному? Разумеется, это значительно повысило бы мой доход. При этом я проводил бы встречи не чаще, чем раньше.

5. Старайтесь получать больше денег от каждой сделки

И, наконец, если бы я стал получать в два раза больше денег от каждой продажи, то смог бы (по крайней мере, теоретически) удвоить свой доход.

Эта идея не так глупа, как может показаться на первый взгляд. Одна женщина из огромной нефтяной компании позвонила ко мне в офис в десять часов вечера в пятницу, чтобы заказать десять экземпляров моей книги. Я сказал себе: «Эта женщина звонит в десять вечера в пятницу. Наверное, у нее нет никакой личной жизни». Правда, мне тут же пришла в голову еще одна мысль: «А я сижу в офисе в десять вечера в пятницу и отвечаю на звонки. Значит, у меня личной жизни тоже нет!» Я спросил ее: «Почему вы звоните так поздно, да еще в пятницу?» Она сказала: «Стив, дело в том, что у нас есть десять дистрибьюторов в Вирджинии, и мы хотим, чтобы они проводили больше деловых встреч. Мы решили, что ваша книга поможет». Тогда я сказал ей: «Знаете, у меня отличная идея: почему бы нам не встретиться лично?» Я превратил продажу книг на \$80 в \$250 000, просто задав вопрос: «Чего вы хотите добиться с помощью этой покупки?»

Итак, если бы мне удалось увеличить средний доход от сделки, я бы мог достичь большего успеха. А такая возможность иногда появляется.

Итак, есть пять способов повысить свой доход: удвоить число звонков, чаще дозваниваться, проводить больше встреч, заключать больше сделок и, наконец, стремиться поднять прибыль от одной сделки.

Всего один лишний звонок в день...

Если вы любите спорт, то знаете, что часто победу от поражения отделяет всего один удар, один рывок или доля секунды. Вам не обязательно отрываться на целую милю, чтобы выиграть. Вам просто необходимо победить. Для того чтобы стать первым, стать самым лучшим или просто улучшить свою жизнь, не обязательно набирать 1000 дополнительных очков. Очень часто от победы вас отделяет всего одно очко. Вам не нужна еще тысяча деловых встреч в день. Возможно, вам нужна еще одна.

Несколько лет назад я сотрудничал с фармацевтической компанией. Ведущим менеджером по продажам компании был молодой человек, который обошел 650 своих коллег. Топ-менеджеры попросили меня узнать у этого счастливчика, как он добился таких значительных результатов. Он не готовился к выступлению и не ожидал вопроса. Эту сцену я запомнил навсегда. Я подошел к нему и попросил встать. Он был крупным парнем под два метра ростом. Глядя на него снизу вверх, я спросил: «Джим, мне просто любопытно, как вы стали самым лучшим?» «Я просто делал один дополнительный звонок в конце дня», – ответил он. «Что вы имеете в виду?» – удивленно спросил я. Я-то ожидал услышать подробный рассказ о какой-то особой системе. Но его история была проста. Он решил стать лучшим в стране. Обычно он делал все деловые звонки утром. Каждый день, перед тем как покинуть офис, независимо от того, сколько было времени – пять, шесть, семь или восемь часов, он, уже одетый, садился за стол и звонил еще одному человеку.

Это и есть успех. И это все, что для него требуется. Вам ни к чему звонить еще тысяче человек. Вполне достаточно будет каждый день делать еще один дополнительный звонок.

Давайте разберемся с этим повнимательнее. Вспомним приведенный выше ряд чисел: 149 переговоров с новыми людьми, 49 первых деловых встреч, 83 деловые встречи и всего 10 продаж. Если сейлз-менеджер, имеющий такие показатели, просто поговорит еще с одним человеком сверх своей дневной нормы, договорится об одной дополнительной встрече, заключит одну дополнительную сделку в день или в неделю, доход его значительно возрастет.

Если вы хотите достичь успеха в бизнесе, запомните: любое, на первый взгляд небольшое, изменение может радикально повлиять на вашу карьеру!

Человек, проехавший 60 000 миль

И еще пример из жизни. Недавно я вел программу для торгового персонала в Далласе (штат Техас). Как-то раз человек по имени Эд встал и сказал: «Стив, я пошел» и покинул аудиторию. Такого со мной не случилось уже давно. Во время перерыва я подошел к нему и спросил: «Эд, почему вы ушли?»

Он ответил мне: «Стив, мне 62 года. Я занимаюсь продажами в этой компании уже восемь лет. Каждый год я сажусь в свою машину и еду из Далласа в Оклахому через Арканзас и обратно. Каждый год я проезжаю 60 000 миль. И я не нуждаюсь в том, чтобы вы или еще кто-нибудь учил меня, как надо продавать».

Я сказал: «Эд, позвольте, я сделаю одно предположение. Мне кажется, что вы каждый год зарабатываете одну и ту же сумму денег». «А как вы догадались?» – спросил он. «Эд, – ответил я, – вот уже восемь лет вы каждый год проезжаете по 60 000 миль. Каждый год вы назначаете одно и то же число встреч. Встречаетесь с одним и тем же количеством людей. Вы каждый день делаете одно и то же. Если вы ничего не измените, то не сможете увеличить свой доход». Он пожал плечами и ушел. (Я случайно узнал, сколько он зарабатывал в год. Оказалось, немного.)

Не являетесь ли вы «человеком, проезжающим 60 000 миль»? Может быть, вы делаете одно и то же вновь и вновь, получая один и тот же неудовлетворительный результат? Если так, подумайте, что можно изменить.

Менеджер по продажам не только должен просто знать свои показатели и их соотношения. Он должен работать с этими цифрами. Вы в любом случае будете заниматься продажами, но если вы не станете анализировать свои показатели и не попытаетесь их улучшить, вам не удастся улучшить свои дела.

Я добивался изменений к лучшему, расширяя свою компанию, привлекая в нее новых сотрудников, издавая новые книги. Я осознавал: чтобы быть в авангарде, необходимы изменения. Чтобы добиться успеха, и вам, и мне нужно что-то изменить – а иначе мы ни на шаг не продвинемся вперед.

Как победить цифры

Я неоднократно встречал торговых агентов, которые знали, сколько встреч они провели за последнюю неделю, но потом я спрашивал: «А что вы намереваетесь изменить в своей работе?» – и они не могли ответить.

Если вы не знаете, что нужно менять, проблемы вам обеспечены. Помните – лучшие сейлз-менеджеры умеют работать со своими показателями.

Глава 3

Где искать контакты?

Что представляет собой «потенциальный клиент»? Чем он отличается от контакта?

Часто менеджер по продажам не может точно обозначить понятие «потенциальный клиент». Чтобы понять, откуда берутся контакты и потенциальные клиенты, обратимся к началу процесса продажи.

Предположим, я выбрал компанию, с которой имеет смысл сотрудничать. Обычно я ее ищу, изучаю и помещаю в свою базу данных. Что у меня есть на этом этапе? Потенциальный клиент? Скорее кандидат. Или «подозреваемый». Можно назвать его как угодно. Я называю такую фирму «возможностью» – возможностью завязать деловые отношения. Она еще не потенциальный клиент. Но после того, как вы определите целевую компанию, ваши шансы на заключение сделки повысятся! Итак, я сделал следующий шаг – договорился о встрече. Через две недели я собираюсь впервые встретиться с представителем компании, чтобы сделать презентацию. Теперь у меня есть потенциальный клиент?

Конечно, человек может отказаться от встречи, отложить ее или перенести. Такое случается достаточно часто. Поэтому даже то, что первая встреча назначена, не означает, что мы имеем дело с потенциальным клиентом. Это по-прежнему возможность, кандидат или контакт.

Потенциальный клиент – это тот, кто проходит все этапы процесса продажи. Более подробно эти этапы мы обсудим в главе 10, а сейчас я скажу только, что они называются *начальный этап, этап сбора информации, этап презентации и этап заключения сделки*.

То есть потенциальный клиент – это тот, кто проходит первый, второй и третий этапы. Это человек, который действительно готов и хочет иметь с вами дело.

Итак, в продажах существует три вида клиентов.

1. Покупатель, заказчик или клиент – тот, с кем вы заключили сделку.
2. Контакт, «подозреваемый», возможность – тот, с кем вам хотелось бы завязать отношения.
3. Потенциальный клиент – тот, кто уже прошел первый этап.

Или обратимся к уже известной вам формуле $ДВ = К = П$.

Деловая встреча = Клиент = Продажа. В таком случае, потенциальный клиент – это тот, кто уже прошел этап деловой встречи, но еще не заключил с вами сделку¹.

Понятие «потенциальный клиент» обозначает также человека, с которым менеджер по продажам стремится назначить деловую встречу. Я взял на вооружение именно этот термин, поскольку он кажется мне более ясным, чем все остальные. Кроме того, им традиционно пользуются сейлз-менеджеры, совершающие холодные звонки.

¹ На практике такое понимание термина «потенциальный клиент» наиболее оправданно для управления работой с клиентами. Хотя я и использую это определение в данной книге. – *Прим. ред.*

Создание контактов

Как же пройти все эти этапы? Как найти кандидатов.

Существует множество методов создания контактов. Самый главный инструмент, которым вы для этого располагаете, называется беспроводным телеграфом – каждый ваш знакомый в среднем имеет еще 250 знакомых. Поэтому вы должны понимать, насколько важно для вас сообщать окружающим о вашем продукте. Ведь большинство из нас не умеют во время встречи рассказать собеседнику о том, чем мы занимаемся.

Однажды меня пригласили на прием. Там ко мне подошел человек и спросил, чем я занимаюсь. Я ответил: «Я президент корпорации D.E.I. Management Group, это нью-йоркская фирма, которая занимается обучением менеджеров по продажам. Сейчас мы активно сотрудничаем с N (я назвал крупную компанию) в сфере холодных звонков и управления работой с потенциальными клиентами».

Моя жена считает, что, рассказывая людям о своей работе, я превращаюсь в зануду. Я же считаю это обстоятельством. Просто я твердо уверен, что вы или кто-то из ваших знакомых может заинтересоваться моими услугами. И я хочу подробнее рассказывать вам о своем бизнесе, стараюсь прорекламировать свою компанию.

На вопрос, чем вы занимаетесь, большинство торговых представителей отвечают: продажами. Конечно, это совершенно ни о чем не говорит. Вы должны разработать четкое и подробное описание своего бизнеса и использовать его при любой возможности.

Любой, кому случалось что-нибудь продавать, приходил к мысли предложить свой товар друзьям, родственникам или знакомым. Это неправильно и непродуктивно. Это не сработает.

Попробуйте использовать своих друзей, знакомых и родственников для создания контактов. К примеру, когда вы в последний раз рассказывали своему страховому агенту о том, чем зарабатываете на жизнь? Чтобы преуспеть, страховой агент должен продать страховки, по крайней мере, 1200 клиентам. Вы знали об этом? И как вы думаете, скольким из них могут понадобиться ваши товары или услуги?

Знаете ли вы, что ваш налоговый консультант оформляет около 300 налоговых деклараций в год? А он когда-нибудь обращался к вам за помощью? А знаете, почему? Потому что вы скорее всего никогда не рассказывали ему о том, что стоит за словом «продажи», которое вы вписываете в декларацию. А ведь у него наверняка есть клиенты, которым могли бы пригодиться ваши услуги.

Когда вы в последний раз рассказывали своему терапевту или стоматологу, чем вы занимаетесь? На прием к врачу может попасть кто угодно. Кстати, не забудьте о парикмахере.

Слишком многие менеджеры по продажам игнорируют эти возможности. Мы обычно переоцениваем число людей, осведомленных о наших занятиях, и недооцениваем число знакомых наших знакомых. Парикмахеры обслуживают около 20 клиентов в день, но очень немногие сейлз-менеджеры используют этот источник создания контактов. А я дарю свои книги парикмахеру, который меня стрижет! Каждый раз, когда выходит моя новая книга, я дарю несколько экземпляров своему врачу! (Он говорит, что эти книги у него не залеживаются.)

Я нашел контакт в большой компьютерной компании благодаря моему страховому агенту. Он позвонил мне вскоре после того, как я послал ему дюжину своих книг, и сказал: «Я дал вашу книгу одному из своих клиентов, а он, оказывается, работает в компании N. Почему бы вам не позвонить ему?»

Итак, где еще мы можем найти источники новых перспективных контактов?

Общественные организации

Еще одним способом создания контактов является членство в общественных организациях. Я знаю, что большинство людей не хотят тратить на это время и силы. Но даже церковь, в которую вы ходите, обеспечивает вам встречи с самыми разными людьми. Так почему бы не использовать эту возможность?

За много лет я убедился, что после моего выступления каждый десятый из присутствующих в аудитории людей подходит ко мне и говорит что-нибудь вроде: «Знаете, вы можете помочь моей компании», «Это именно то, что я ищу» или «Это именно то, что мне хотелось бы сделать». Какие еще нужны вам доказательства того, что моя схема поиска контактов верна?

Конференции

В среднем вы можете найти один контакт среди каждых десяти посетителей конференции. Несколько месяцев назад я побывал на конференции, организованной крупным бизнес-журналом. Среди участников было 750 владельцев различных компаний. К концу конференции у меня накопилось 83 визитные карточки – ни одну из них я не просил. Люди сами подходили и давали их мне.

Поиск контактов по схеме «Т»

Схема «Т» состоит в следующем: вы отправляетесь на деловую встречу, а выйдя из кабинета, где она проходила, идете налево и назад по офису компании. В результате вы возвращаетесь с тремя новыми контактами.

Одна женщина – сейлз-менеджер как-то рассказала мне, что после деловой встречи она всегда идет «направо». Она имела в виду, что, выходя из кабинета, где проводилась встреча, она всегда поворачивает направо и находит еще кого-нибудь. Потом она поворачивает еще раз и опять кого-нибудь находит. Конечно, мне было интересно, как быть с людьми, оказавшимися слева, но спрашивать об этом я не стал. Самое главное – эта женщина использовала для поиска новых контактов собственную интуицию, и это помогало ей в процессе продаж. Используйте интуицию!

Газеты

Газеты – еще один источник контактов. Не забывайте, что большинство людей просматривают самые броские разделы газет, новости экономики и первую страницу. Кроме этого, следует обратить внимание на некрологи (не следует звонить умершему, лучше возьмите на заметку компанию, в которой он работал), а также на тематические объявления и рекламу. Во всех этих разделах можно раздобыть неплохую информацию о компаниях.

Года два назад я сотрудничал с одной крупной компьютерной фирмой. Мы взяли воскресный номер газеты *Los Angeles Times* и, просмотрев ее, нашли 198 потенциальных клиентов, о работе с которыми эта компания и не помышляла.

Газеты – это отличный источник контактов, в особенности старые номера. (С новыми бывает сложнее, поскольку множество людей звонят по объявлениям в тот же день.) Не выбрасывайте газеты и через шесть-восемь недель позвоните по заинтересовавшим вас номерам, используя технику, о которой вы узнаете из этой книги.

Существующие деловые связи

Еще одним источником контактов являются существующие деловые связи. Ваши шансы заключить новую сделку с уже имеющимися клиентами составляют один к двум. Даже с пассивным клиентом ваши шансы – один к четырем. В то же время каждый клиент, с которым вы работаете, со временем неизбежно начнет терять к вам интерес. Вспомните компанию IBM. Когда-то она была известна своими пишущими машинками. Много вы их видели в последнее время? Научитесь переосмысливать отношения со своими существующими покупателями и не прекращайте поиски новых.

Обычные «подозреваемые»

Помните о стандартных источниках новых контактов: каталоги, «желтые страницы», «белые страницы» и реестры, предлагаемые «брокерами списков». Кроме того, подумайте о вступлении в профессиональные социальные сети, где люди обмениваются контактами, а также о сотрудничестве с другими компаниями.

Некоторые люди по роду деятельности (государственная служба, охрана, торговля недвижимостью) первыми узнают о новых компаниях, которые должны появиться на вашей территории. Эти люди могут быть великолепным источником информации. Сотрудничайте с ними!

Теперь, когда вы знаете, как определять, кому звонить, нужно определиться с тем, что говорить. Об этом – в следующей главе.

Глава 4

Техника холодного звонка

Первый звонок незнакомому человеку состоит из пяти составляющих.

1. Завладейте вниманием собеседника.
2. Представьте себя и свою компанию.
3. Объясните причину своего звонка.
4. Произнесите вопросительное или оценочное утверждение.
5. Назначьте деловую встречу.

Сейчас мы разберем эти пункты по порядку. Делайте записи – это поможет вам разработать собственный сценарий холодных звонков.

Наверняка у вас есть любимые фильмы или шоу. Было ли видно, что актеры, участвовавшие в этих постановках, говорили по сценарию? Нет. Потому что актеры пропустили сказанное через себя. То же самое должны сделать и вы. Вам следует пропустить через себя все, что вы скажете собеседнику, и тогда ваши слова будут звучать естественно.

Уже много лет я читаю курс «Техника холодных звонков». Я ее изучил, запомнил и пропустил через себя. Теперь я могу смело корректировать ее, если потребуется. В любом случае мои слова всегда звучат естественно.

Вы помните, как впервые сели за руль? Вы так сильно нервничали, что не могли вспомнить, как заводится машина. А может, проехали на сигнал «стоп» или заблудились. А теперь вы водите автомобиль, даже не задумываясь над процессом.

Никто не хочет напаялить на вас смирительную рубашку сценария. Наша цель – помочь вам разработать такой сценарий, который позволит вам сказать все, что нужно, и при этом даст возможность сосредоточиться на ответе собеседника – ведь именно ответ играет здесь главную роль.

Что такое ответ? Можно ли создать атмосферу, которая будет мотивировать собеседника на положительный ответ. Или же люди отказывают потому, что мы задаем им неправильные вопросы? Использование сценария поможет вам лучше воспринять крайне важную информацию, ведь вы точно знаете, что собираетесь говорить.

Итак, рассмотрим пять составляющих первого звонка.

1. Завладейте вниманием собеседника

Я начинаю звонок с фразы, которая привлечет внимание собеседника и поможет завязать разговор.

Предположим, я звоню вам. Ваш ответ зависит от того, что скажу я. Но что бы я вам ни сказал, вы все равно что-нибудь ответите. И чем удачнее я начну разговор, тем более вероятен благоприятный ответ!

Помните: каков вопрос, таков и ответ. Сейлз-менеджеры имеют обыкновение забывать об этом и частенько пытаются начать с «остроумной» фразы типа: «Если бы я помог сэкономить вам восемь триллионов долларов, вас бы это заинтересовало?» Представьте, что кто-то задал вам подобный вопрос. Как бы вы отреагировали?

От «навороченной» первой фразы не бывает никакого толку, потому что она порождает такой же ответ. Задайте глупый вопрос – и получите глупый ответ. А вот если вы зададите умный вопрос или начнете с разумного утверждения, и ответ будет вполне разумный. Каков вопрос, таков и ответ.

Недавно мне позвонил биржевой маклер. Он спросил: «Мистер Шиффман, вас интересует инвестирование в ценные бумаги?» Я ответил: «Нет», поскольку это меня не интересовало. Он повесил трубку. Конец разговора. Мой ответ был под стать его вопросу. Если бы этот человек спросил меня: «У вас есть свой брокер?», я бы ответил: «Да», хотя совсем не был заинтересован в реинвестировании. Но разговор состоялся бы и, возможно, послужил бы началом знакомства.

А вот еще один типичный звонок: «Доброе утро, мистер Шиффман, вам звонит Джек Смит из компании «NN – Страхование Жизни». Вы застраховали свою жизнь?» Я отвечаю: «Да, застраховал». Дело в том, что я всегда отвечаю на подобные вопросы так, как они того заслуживают. Тогда мой собеседник спрашивает: «А вы не хотите поменять страховую компанию?» «Нет, не хочу», – отвечаю я. Неловкое молчание. Конец разговора. Человек вешает трубку. А ведь я просто отвечал на его вопросы! Если бы он спросил меня: «Послушайте, мне просто интересно, почему вы застраховали свою жизнь именно в этой компании?» – я бы ответил: «Я знаю своего страхового агента уже 17 лет. Он мой хороший друг». Звонивший мог бы использовать эту информацию, чтобы продолжить разговор о деле. (Чуть позже я продемонстрирую, как повернуть подобный разговор в нужную сторону.) Но мне ни разу такой вопрос не задавали.

А вот еще один звонок. «Доброе утро, мистер Шиффман, это биржевая брокерская фирма NNN. Мы бы хотели посетить ваш офис и посмотреть, как можно изменить пенсионный план «401 К» для сотрудников вашей компании». Я ответил: «Но меня вполне устраивает то, что у нас есть». Мой собеседник пробормотал: «Ладно», – и повесил трубку. И такое сплошь и рядом! 90 % торговых представителей разговаривают по телефону именно так. Чуть позже я покажу вам, как можно обойти подобные подводные камни в самом начале разговора. Пока же просто запомните: каков вопрос, таков и ответ. Часто менеджеры по продажам, звонившие мне, пытались тянуть время, говоря что-нибудь вроде: «Хорошо, мистер Шиффман, я отправлю вам информацию. Вы позволите мне перезвонить вам, когда она будет получена?» Чтобы перезвонить, разрешение не требуется. Просить его глупо. Если вам нужно перезвонить, возьмите и перезвоните. Если человек не захочет с вами разговаривать, он не возьмет трубку. Большинство людей, продающих что-то по телефону, не понимают, что первый звонок обычно носит случайный характер и не имеет особого значения. Второй разговор куда более важен, но не стоит мучить человека, вырывая обещание еще раз поговорить с вами.

Назначая деловую встречу, не тараторьте, не врите и не морочьте голову собеседнику. Бывает, человек звонит и говорит, что вы выиграли приз в лотерее, или что вам звонят из поликлиники. Иногда говорят и так: «Ах, извините, я ошибся, когда набирал номер». Отвратительные уловки. Пользы от них никакой, а вот обеспечить вам неприятности они вполне могут. Исключите их из своего арсенала.

Несколько лет назад я разрабатывал программу для одной компании. Тамошних продавцов обучили, делая холодный звонок, спрашивать не того человека. Если им нужно было позвонить Биллу Смит, они говорили: «Могу я поговорить с Джоном Смитом?»

Конечно же, секретарша или ассистент отвечали: «Здесь таких нет. Может быть, вам нужен Билл Смит?» Продавец настаивал: «Нет, мне нужен Джон Смит».

– Здесь только Билл Смит.

– Так это, видно, его брат. Пожалуйста, соедините меня с ним.

Билл Смит подходил к телефону. Глупый прием – человек берет трубку и слышит: «Привет, Джон». Билл говорит: «Нет-нет, это Билл». «Ой, извините, я что-то напутал с именем. Тем не менее разрешите мне объяснить, по какому поводу я звоню». Тут сейлз начинал заготовленную речь. Подобный подход может вызвать только раздражение и даже бешенство собеседника, ведь уловка эта шита белыми нитками! Даже не думайте использовать ее. Поверьте, есть куда более эффективные методы назначения деловых встреч!

Как быстро завладеть вниманием собеседника

Большинство торговых представителей думают, что для привлечения внимания нужно сказать что-нибудь необычное или интригующее. Например: «Я покажу вам, как сделать...» На самом деле такой подход вызывает недоверие. Самый простой способ начать беседу и завоевать внимание клиента заключается в том, чтобы назвать человека по имени. Позвоните и скажите: «Доброе утро, мистер Джонс».

Это очень просто. Проще некуда.

Вспомните: в детстве родители окликали вас по имени. Вы отзывались. Если вас позвать по имени в переполненной комнате, вы моментально отреагируете. Итак, чтобы привлечь чье-то внимание, следует назвать человека по имени: «Доброе утро, мистер Джонс».

Проанализировав телефонные разговоры, вы поймете, что главное, на чем следует сосредоточиться, – это ответ собеседника и направление, которое примет разговор. Вы умеете правильно использовать ответ? Повернуть разговор в нужное русло после того, как этот ответ получен? Мы должны «срежиссировать» начало разговора таким образом, чтобы оно привело нас к желаемому ответу. И фраза: «Доброе утро, мистер Джонс» или «Доброе утро, Боб», с этой точки зрения, – хорошее начало.

Первые слова должны заставить вашего собеседника ответить. Ответить – и только. Вы можете предвидеть его ответ, чтобы подвести собеседника к мысли назначить вам встречу. Ключом к успеху здесь является вовсе не начало беседы, хотя большинство менеджеров по продажам беспокоятся именно о том, как начать разговор. Что бы вы ни сказали, собеседник все равно ответит вам, и к любому ответу вы можете подготовиться.

Большинство людей лучше всего реагируют на позитивный тон разговора. Как правило, если вы говорите вежливо и доброжелательно, вам отвечают тем же. Каков вопрос...

Даже если человек с досадой бросает трубку – это ответ. Если ваши собеседники раз за разом бросают трубку, подумайте, не слишком ли вы назойливы? Спросите себя: «Что отталкивает людей?» (Если вы будете следовать разработанным нами сценариям и сумеете уверенно их озвучить, ваши собеседники почти наверняка не станут бросать трубку.)

2. Представьте себя и свою компанию

Если я позвоню и скажу: «Доброе утро, мистер Джонс. Это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group», вы вряд ли поймете, что мне нужно и о чем, собственно, речь. И скорее всего отмахнетесь от звонка. Значит, я должен представиться иначе. Мне следует встроить в разговор краткое вступление. Например, я могу сказать: «Доброе утро, мистер Джонс. Это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group, Нью-Йорк. Мы лидеры в области обучения продажам. Всего мы обучили более 450 000 менеджеров по продажам».

3. Объясните причину своего звонка

Третий важный шаг – обоснование вашего звонка. Вернемся к ситуации с попрошайкой на Таймс-сквер. Стоя с протянутой рукой, он хоть что-нибудь да получит. Но если он протягивает кружку, звонит в колокольчик, вешает себе на грудь табличку и дергает за полы одежды проходящих мимо людьми, это сулит ему больший успех.

Когда вы звоните человеку с целью назначить ему деловую встречу, попробуйте сказать так: «Я звоню вам, чтобы договориться о встрече».

Как вы думаете, если бы на этом моя речь и закончилась – что бы произошло? Да мне бы просто назначили встречу.

Не верите? Подумайте сами. Если бы вы позвонили миллиону людей и миллион раз повторили эту фразу, удалось бы вам назначить хотя бы одну встречу? Если бы вы сказали

только: «Я звоню вам, чтобы договориться о встрече» – хоть один человек согласился бы? Наверняка, и не один. А вот если вы не объясните человеку, с какой целью вы ему звоните, – что будет тогда? Ничего. Вы должны подать собеседнику правильный сигнал, сообщить, что вам нужно от него.

Есть у нас в компании одна относительно новая сотрудница. Несколько лет она провела в Италии, в Риме. Она училась и какое-то время жила вдали от родителей. Однажды в жаркий день она присела отдохнуть на ступени какой-то церкви, сняла кепку и положила ее перед собой. И что бы вы думали – прохожие стали бросать в кепку деньги! Девочка была в шоке и не могла поверить в происходящее. Позже ее мать ужаснулась: «Это как же надо было выглядеть, чтобы тебя приняли за нищую!» Но это уже лирика. Суть в том, что, положив перед собою кепку, девочка невольно сигнализировала прохожим, что ей нужны деньги. И получила ответ – в ее кепку полетели лиры. Но заметьте: чтобы это произошло, ей пришлось положить перед собой кепку.

Если вы не скажете: «Я звоню, чтобы договориться о встрече», то не дадите человеку возможности согласиться на ваше предложение. Вспомните о кружке, колокольчике и табличке. Если я просто скажу: «Я звоню вам, чтобы договориться о встрече», хоть кто-нибудь да согласится. На своем опыте я могу сказать, что примерно один из 12 ваших собеседников пойдет вам навстречу просто потому, что вы о ней просите. Теперь понимаете, почему имеет смысл прямо просить о встрече?

Можно усовершенствовать этот элемент сценария. Вместо простого: «Я звоню, чтобы назначить встречу», я мог сказать что-нибудь более заманчивое. Например: «Я звоню, чтобы назначить вам встречу, в ходе которой я мог бы рассказать вам о нашей новой системе обучения торговых представителей, а также продемонстрировать, насколько, она СМОЖЕТ повысить продуктивность ваших продавцов».

Заметьте, благодаря моим словам у мистера Джонса складывается цельная картина. Я честно объяснил, зачем я звоню. Я упомянул о росте продуктивности. Я указал ему сразу несколько причин встретиться. Теперь моему собеседнику все ясно. Я звоню не затем, чтобы представиться или попросить разрешения выслать свою визитную карточку. И не затем, чтобы получить разрешение позвонить еще раз. Не затем, чтобы задать мистеру Джонсу какие-то вопросы. И уж, конечно, не затем, чтобы заключить сделку! Я звоню, чтобы назначить деловую встречу. Все.

4. Произнесите вопрос или оценочное утверждение

А теперь я добавлю утверждение с вопросом, которое позволит потенциальному клиенту ответить так, как нужно мне. Вопрос, который я собираюсь задать, должен быть связан с причиной моего звонка мистеру Джонсу.

Мое вопросительное или оценочное утверждение должно легко и последовательно вытекать из начальных фраз. Оно должно логично продолжать все сказанное раньше и не содержать и намека на манипулирование собеседником.

Итак, что же мне говорить? Я мог бы сказать так: «Мистер Джонс, нужны ли вам квалифицированные менеджеры по продажам?» Но проблема в том, что на вопрос подобного рода вам запросто могут ответить «нет»: «Нет, я не заинтересован в повышении продаж». (Всякий, кто пытался что-то продать с помощью такого вопроса, знает, что на него часто отвечают именно так.)

Гораздо лучше сказать так: «Мистер Джонс, я уверен, что ваша компания, подобно многим другим, с которыми мне приходилось работать...», – и здесь будет уместно вставить несколько названий реальных фирм. Упомяните компьютерную компанию, страховую организацию и т. д. Все вместе может звучать так: «Я уверен, что вы, подобно компании NN, заинтересованы в более эффективной работе своих продавцов». Таким образом, мы упомянули

название организации, которая может нас порекомендовать. И вот тут мистер Джонс, скорее всего, скажет: «Да, мне это интересно».

5. Назначьте деловую встречу

Предположим, мистер Джонс так и сказал. Теперь я готов назначить ему встречу. Как это лучше сделать?

Вам просто следует сказать что-то вроде: *«Отлично, мистер Джонс, значит, нам необходимо встретиться. Вас устроит вторник, в три часа дня?»* Обязательно точно укажите время. Фраза обязательно должна быть прямой, краткой и конкретной. Не пытайтесь ничего добавлять!

Большинство сейлз-менеджеров не любит такой подход. Им хочется дать собеседнику выбор, чтобы «не давить»: «Прекрасно, тогда нам необходимо встретиться. Когда вам удобнее – на этой неделе или на следующей?» «Когда лучше – в понедельник или во вторник?» «Утром или после обеда?» «В два часа или в три?»

Я считаю такую многословность неверной и избыточной. Я говорю: «Вас устроит вторник, в три часа дня?» Таким образом, мы обсуждаем время встречи, а не саму ее возможность. Теперь у меня больше шансов получить согласие.

Большинство продавцов избегают – и напрасно – прямой и конкретной просьбы о встрече. Вы должны ставить вопрос о деловой встрече именно так, как я показал. Назвав конкретные время и день, вы вправе ожидать такого же конкретного ответа. Каков вопрос, таков и ответ!

Ну, а теперь подытожим...

Итак, один из сценариев звонка может звучать так:

Стив: Доброе утро, мистер Джонс. Это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group, Нью-Йорк. Наша компания – лидер в области обучения менеджеров по продажам. Мы обучили более 450 000 продавцов. Я хотел бы договориться о встрече, чтобы рассказать вам о нашей новой программе обучения и о том, как она может повысить продуктивность работы ваших продавцов. Я уверен, что вы, подобно компании NN, заинтересованы в более эффективной работе своего отдела продаж. (Утвердительный ответ.) Великолепно, мистер Джонс, значит, нам необходимо встретиться. Вас устроит вторник, в три часа?

Чего не надо говорить, когда хочешь договориться о встрече

Мой друг, назовем его Луи, вечно делает одну ошибку, которая сводит на нет весь холодный звонок. Луи звонит и говорит:

Луи: Доброе утро, мистер Джонс, вас беспокоит Луи Бланк из Blank Company, расположенной здесь, в Бостоне. Я звоню вам, поскольку мне кажется, что вы заинтересуетесь нашим предложением и захотите узнать о нем побольше.

И получает закономерный ответ.

Потенциальный клиент: Конечно, пришлите мне ваше предложение или что-нибудь еще.

Дальше Луи оказывается втянутым в разговор о том, что именно выслать. Он не просит о встрече до тех пор, пока не становится слишком поздно. А ведь его собеседник всего лишь отвечает на заданный вопрос: «Не хотели бы вы узнать больше о нашей компании?»

Подчеркну, что целью вашего звонка является назначение встречи. Это единственная цель, про все остальное молчите. Иначе у вас будут сложности. Проиллюстрирую примером. Мне позвонил биржевой брокер, и разговор у нас вышел примерно такой:

Брокер: Я звоню вам, чтобы представить себя и свою компанию.

Стив: Здравствуйте, рад с вами познакомиться.

(Он не нашелся с ответом. Хотя для того он и звонил мне, верно?)

Брокер: Я представляю компанию NN.

Стив: Прекрасно.

Брокер: Может быть, вас заинтересует информация о нашей компании?

Стив: Пожалуй.

Брокер: Кстати, мне очень интересно узнать, какие акции у вас есть?

Здесь беседа забуксовала. Согласитесь, вряд ли кто-то станет рассказывать постороннему человеку о своих инвестициях! Агенту следует попытаться получить согласие на встречу. Ведь именно это ему и нужно. Он хочет со мной сотрудничать, а значит, ему следует со мной встретиться. Почему бы не заявить об этом прямо и сразу?

Когда звонить?

Один из самых частых вопросов, которые мне задают, – когда лучше звонить? Я обычно делаю звонки между 7:35 и 8:30 утра. Самый первый звонок у меня бывает между 7:45 и 8:30. К 9:00 с холодными звонками, как правило, покончено.

Время вы можете подобрать сами, но помните: не звоните в то время, когда звонят все остальные!

Как-то раз я вел учебную программу для производственной компании в Нью-Йорке. Вот один из диалогов со слушателями:

Стив: В какое время вы обычно звоните?

Сейлз-менеджер: Около одиннадцати.

Стив: А почему именно в это время?

Сейлз-менеджер: Ну, я прихожу на работу около десяти, и в одиннадцать мне удобнее всего.

Стив: И как успехи?

Сейлз-менеджер: Ну, все обычно разбегаются по каким-то совещаниям, но я оставляю сообщения.

Стив: А почему бы вам не звонить в восемь утра?

Сейлз-менеджер: Я об этом как-то не думал.

Стив: Так попробуйте!

Сейлз-менеджер: Но тогда мне придется раньше являться на работу.

Стив: Так приходите раньше.

Вы должны подобрать наиболее благоприятное время для вашей конкретной ситуации. Некоторые менеджеры по продажам звонили мне даже в десять вечера в пятницу, а сам я нередко делаю звонки в семь вечера в пятницу. Более того, иногда я звоню в субботу. Возможно, вы удивитесь, но во многих областях суббота – лучший день для того, чтобы связаться с руководством той или иной компании.

Как обойти секретаря, держащего оборону?

Возможно, вам приходится сталкиваться с той же проблемой, с которой когда-то столкнулся и я, – как обойти секретаря? Вот вам история.

Много лет назад, когда эта книга была опубликована впервые, мне позвонил мой издатель и сообщил, что крупная чикагская компания приобрела 400 экземпляров моей книги. Издатель предложил мне связаться с этой компанией.

Я подумал: «Это неплохой контакт». Я позвонил контактному лицу из этой организации. Этот сотрудник подтвердил, что они действительно используют мои материалы для обучения своего отдела продаж. Он сказал, что моя программа – это «просто чудо какое-то». Я попросил его о встрече: «У меня есть предложение. Давайте встретимся и обсудим эту программу. Заодно я покажу кое-что новое».

Он ответил, что встречаться нужно не с ним, и что обучением персонала занимается человек, который живет в Нью-Йорке.

На следующий день я позвонил этому человеку из Нью-Йорка. Трубку взяла секретарша. Разговор вышел примерно такой:

Секретарша: О чем вы хотите поговорить? Кто вас к нам направил?

Стив: Видите ли, я беседовал с мистером Джоном Джонсом из Чикаго, и он порекомендовал мне позвонить мистеру Петерсу.

Секретарша: Так о чем идет речь?

Стив: Речь идет об обучении менеджеров по продажам.

Секретарша: К сожалению, нас это не интересует.

Стив: Секундочку. Я знаю, что вы купили 400 экземпляров моей книги. Я знаю, что ваши менеджеры занимаются по моей программе. Я бы хотел поговорить с вашим начальником.

Секретарша: Нет, это невозможно.

Беседа пошла по кругу. Я вовсе не хочу обидеть всех секретарей. Я просто хочу показать, с какими проблемами вы можете столкнуться.

Как поступили бы вы? Сейлз-менеджеры, которым я рассказывал эту историю, говорили, что перезвонили бы тому человеку из Чикаго или отправили бы жалобу на секретаршу, или даже позвонили бы президенту компании.

Единственный подход, который порекомендовал бы я, – это, собственно, тот, который я и применил. Я позвонил в 18:30 и трубку взял человек, который мне был нужен. И я договорился о встрече. Я понял, что мимо цербера не пройти, и придумал, как выйти из положения.

Я просто позвонил после рабочего дня. А можно было и утром – до его начала. Ведь никто не заставляет вас спорить с секретаршей. Вы просто потеряете время, которое вы наверняка можете использовать более продуктивно.

Не звоните повторно

Участница программы, которую я проводил в Чикаго, сказала: «Каждый раз, когда я звоню в эту компанию, секретарша выносит мне мозг».

Что было не так в ее словах? А вот что. Выражение «каждый раз» сразу сказало мне, что она звонила в эту компанию неоднократно!

Я спросил ее, скольким еще людям она может позвонить. Она ответила: «Ой, да куче людей!»

Я посоветовал ей звонить им, а не в ту компанию! «Не звоните туда больше. Если вам где-нибудь начинают хамить, просто скажите: “Спасибо, всего хорошего” и повесьте трубку. А потом позвоните в другое место». Не позволяйте оскорблять себя. Всегда можно позвонить кому-нибудь еще.

«Плохой» день для звонков?

Много лет назад один из наших тренеров проводил занятия во второй половине дня в пятницу, накануне Дня труда. Худшее время для работы отдела продаж трудно придумать. Ну кто будет сидеть в офисе в пятницу вечером накануне праздника, чтобы ответить на звонок?

Было уже поздно, занятия подходили к концу. Под конец тренер сказал: «Спасибо, что пришли на занятия. Хороших выходных». Менеджеры собрались расходиться, ведь было уже четыре часа пополудни накануне праздничного выходного дня.

Тут вице-президент компании встал и поинтересовался, куда они все собрались.

Люди ответили: «Так ведь сегодня сокращенный день. Мы идем домой».

Вице-президент сказал: «Слушайте, у вас еще есть целый час. Почему бы вам не заняться звонками?»

Тут-то они и столкнулись с самым страшным кошмаром продавца – пятница, четыре часа дня, завтра праздник, а их заставляют звонить и договариваться о встречах. (Для тех, кто обучает сейлз-менеджеров, это тоже тяжелое испытание – никто не хочет, чтобы эффективность его программы проходила проверку в таких условиях?) Тренер позвонил мне и спросил, что ему делать. Я посоветовал дать менеджерам попробовать себя.

Через час они закончили со следующими показателями: 244, 112, 44. То есть в течение часа они набрали 244 номера, переговорили с 112 людьми и – невероятно! – назначили 44 встречи!

Программа, которую вы сейчас изучаете, сценарий, который вы сейчас разрабатываете, – все это приносит плоды. И если даже рассказанная только что история вас не убедила, тогда я умываю руки!

Холодные звонки – еще шесть советов

Далее я даю шесть конкретных советов, которые помогут вам более эффективно вести переговоры по телефону. Очень важно применять все шесть приемов, хотя и каждый из них сам по себе поможет вам достичь больших успехов в назначении деловых встреч.

1. Смотрите в зеркало

Купите маленькое зеркальце. Поставьте его перед собой и смотрите на себя, когда звоните. Во время разговора вы должны улыбаться. Зачем? Когда вы улыбаетесь, мускулы, отвечающие за улыбку, оказывают влияние на вашу гортань, и голос звучит лучше. Ваш голос будет звучать лучше, чем у конкурента, который не использует зеркала. Это даст вам преимущество.

Я очень люблю вспоминать историю, случившуюся с одним менеджером по продажам. Он занимался продажей услуг по стрижке деревьев. Его клиенты постоянно говорили мне: «Он просто поет про свои деревья». Иными словами, люди воочию представляли себе выгоды предлагаемых услуг, просто слушая его. Он использовал свой голос весьма искусно.

Бывает, голос звучит визгливо из-за того, что напряженные мускулы шеи влияют на голосовые связки. Улыбка же расслабляет мышцы. Вот почему так важно смотреть в зеркало – оно заставляет вас улыбаться!

2. Используйте таймер

Подсчитайте, сколько вам нужно времени, чтобы успешно провести разговор.

Не стоит вести разговор дольше, чем это необходимо. Если для того, чтобы договориться о деловой встрече, вам необходимо две-три минуты, ими и следует ограничиться.

Вот еще одно важное правило: заранее продумайте, сколько вы намерены говорить.

Чуть раньше я упоминал, что каждый день делаю 15 звонков, беседую с семью людьми и, как правило, назначаю одну встречу. На это у меня уходит приблизительно 40 минут в день. Соответственно, ежедневно я отвожу на холодные звонки 40 минут.

Около трех лет назад я проводил обучение в одной крупной нефтяной компании в Индианаполисе. В аудитории сидел человек, в течение двух дней не произнесший ни слова. Я попытался привлечь его к диалогу. Он делал записи, внимательно следил за происходящим, слушал, но ни разу не высказался.

Под конец занятия он все же поднял руку и спросил: «Сколько времени вы тратите на эти звонки?» Я ответил: «Минут 40 в день на 15 звонков». Тогда он спросил: «Как вам это удается?» Я ответил: «Я планирую свое время. Иначе говоря, я каждый день назначаю сам себе деловую встречу, в течение которой и делаю эти звонки».

Он сказал мне: «Стив, эти встречи с самим собой, эти 40 минут – они и приносят вам весь ваш годовой доход».

Это была самая глубокая мысль, которую я слышал за много лет. Ежедневная сорокаминутная «встреча», которую я себе регулярно назначаю, обеспечивает мне доход!

3. Тренируйтесь!

Прочитав эту книгу, потратьте минимум три часа на обдумывание и запоминание подходов, с которыми вы познакомились, – это необходимо для успешной работы.

Когда я открыл свою первую фирму, у меня не было навыков общения по телефону. Я не умел назначать встречи. (Я научился этому только потому, что у меня не было другого выхода.)

Осознав однажды, что существуют определенные фразы, которые необходимо говорить, я стал тренироваться. Мы с моей женой Энн уселись за кухонный стол и до тех пор разыгрывали в лицах разговор с потенциальным клиентом, пока я не выучил все ответы и не разработал правильный подход к деловым звонкам. Это были временные инвестиции с самой большой отдачей, какая только возможна.

Попробуйте сделать то же самое. Займитесь тренировками. На это у вас уйдет около трех часов, но если вы будете тренироваться как следует, эти три часа станут самыми продуктивными за всю вашу карьеру.

Когда я говорю это менеджерам по продажам, они часто отвечают: «Ну, мне-то тренировки не нужны. Я делаю холодные звонки каждый день». Это нельзя назвать тренировкой. Тренировка – это повторение. Попросите вашу вторую половину или друга помочь вам. Пусть он работает с вами до тех пор, пока вы не сделаете свою технику звонков безупречной.

Практиковаться на потенциальном клиенте бессмысленно! Во время реального разговора вы думаете о слишком многих вещах; ваше внимание сконцентрировано на собеседнике, а не на учебе.

4. Ведите учет своих звонков

Научитесь работать со своими показателями. Преуспевающий сейлз-менеджер не просто знает свои показатели, но и прекрасно умеет анализировать их и ставить перед собой цели, основанные на этих показателях. Приучите себя отслеживать три основных показателя: число наборов номеров, число совершенных разговоров и число назначенных деловых встреч.

Много лет назад один менеджер по продажам сказал мне, что ему пришлось набрать 400 номеров для того, чтобы назначить одну встречу. Я спросил его: «А с каким количеством людей вам действительно удалось поговорить?» Он не смог назвать цифру. А значит мы не могли определить, насколько хороши были его показатели. Хотя, конечно, хорошими их в любом случае не назовешь. Но давайте посмотрим внимательнее: если этот сейлз поговорил с 400 собеседниками и назначил всего одну встречу, то это ужасно. С другой стороны, предположим, ему удалось поговорить только с двумя из 400 абонентов, номера которых он набирал, – и все же он назначил одну деловую встречу. Тогда, с определенной точки зрения, его показатели можно считать великолепными! Вопрос только в том, почему он не сумел дозвониться остальные 398 раз?

А каковы ваши показатели? Обеспечивают ли они желаемый доход? Какими бы вы хотели видеть эти цифры? На какой конечный результат вы ориентируетесь?

Проводя занятия по своей программе, я обычно спрашиваю сейлз-менеджеров, сколько холодных звонков они сделали за год. Часто выясняется, что люди не знают своих показателей. И, что еще хуже, не знают, сколько сделок им необходимо заключить к концу года. Так что даже если бы они знали свои показатели, все равно они не смогли бы сказать, достаточны эти цифры для достижения поставленных целей или нет!

Определите для себя, каких показателей вам необходимо добиться. Посчитайте, сколько деловых встреч вы должны проводить каждый день для того, чтобы к концу года заключить необходимое количество сделок.

5. Записывайте свои разговоры на диктофон

Во многих местах запись разговоров на диктофон и их прослушивание в личных целях считается вполне законным. (Тем не менее вам следует убедиться, не требует ли закон вашей страны или региона уведомлять собеседника о своем намерении записывать разговор.) Я рекомендовал бы вам в течение недели прослушивать все свои телефонные разговоры. Как звучат

ваши слова? Какие ответы вы получаете? На следующей неделе прослушайте 75 % своих разговоров, на третьей неделе – 50 %, а на четвертой – 10 %. Я вам обещаю, что если вы последуете этому совету, ваши показатели по назначенным встречам улучшатся на треть.

Много лет я получал письма от продавцов, в которых говорилось о том, что прослушивание собственных телефонных разговоров помогло им улучшить свои результаты. И понятно, почему – прослушивая разговор, вы замечаете свои ошибки. Если же вы заметили и осознали свою ошибку, вряд ли вы повторите ее вновь.

6. Разговаривайте стоя

Многие годы я работаю у конторки, а вместо стула использую высокий табурет. Телефон тоже закреплен высоко. При этом я работаю на треть продуктивней, чем во времена, когда я делал звонки сидя.

Большинство из нас садится за стол и начинают звонить потенциальным клиентам в конце рабочего дня. Усталые, мы горбимся над столом, вновь и вновь набираем номер и производим на собеседников не лучшее впечатление.

Если вы делаете холодные звонки стоя, ваш голос звучит более живо. Да и сами вы чувствуете себя лучше. Ваш голос будет звучать приятнее, и это опять-таки даст вам преимущество, которое столь необходимо для достижения успеха.

Попробуйте!

Все эти приемы опробованы, и их эффективность доказана. Но эти идеи, как и все в нашей книге, не помогут вам, если вы не будете пользоваться ими в реальной работе. (Кстати, эти идеи помогут людям, которые звонят не для того, чтобы назначить встречу, а для того, чтобы заключить сделку².)

Уточню один момент. Я считаю, что авторы книг по технике продаж заблуждаются, утверждая, что их система действенна во всех случаях. Мой подход не будет срабатывать при каждом звонке, но я обещаю: если вы станете строго следовать моим советам, это принесет вам одну дополнительную встречу на каждые десять назначенных.

А если эта программа поможет вам увеличить количество деловых встреч на 10 %, разве не стоит ее опробовать? Безусловно, стоит. Ведь если вы просто поговорите еще с одним человеком в день, это уже чего-то стоит. Таким образом, вы получите 200 дополнительных контактов в год. Если вы организуете всего одну дополнительную встречу в неделю, в год у вас получится на 50 встреч больше.

² Продажами по телефону занимаются сотни тысяч человек. Если ваша задача именно в этом, рекомендую вам прочесть мою книгу «Телемаркетинг от Стивена Шиффмана» (Stephan Schiffman's Telemarketing). В ней рассказывается о том, как вести бизнес по телефону, поднимая основной вопрос на ранних стадиях разговора. – *Прим. авт.*

Глава 5

Как справиться с традиционными отговорками?

Как бы вы ни старались, не все говорят «да», когда вы пытаетесь договориться о деловой встрече. Однако важно помнить, что когда кто-то говорит: «Нет, я не хочу с вами встречаться», это означает, что вы сами его к этому подтолкнули. Человек просто отвечает соответствующим образом. Воспринимайте это не как «отказ», а как ответ на сказанное вами.

Четыре наиболее распространенные отговорки

Вы быстро поймете, что почти всегда вам отказывают одним из четырех способов:

1. «Нет, спасибо, нас устраивает то, что у нас есть».
2. «Меня это не интересует».
3. «Я очень занят».
4. «Пришлите мне какие-нибудь материалы».

Главное – научиться предвидеть такие ответы и соответствующим образом на них реагировать.

«Нет, спасибо, нас устраивает то, что у нас есть»

Я уже говорил вам, что ваш главный конкурент – это существующее положение дел. Чаще всего люди довольны тем, что у них уже есть, и ваши собеседники не исключение. В противном случае они бы позвонили вам сами. А они – что? Правильно, не звонят.

Ваш бизнес – это не пиццерия, куда специально приходят, чтобы заказать пиццу. У вас все наоборот. Вы сами пытаетесь затащить людей поесть пиццы!

И вначале человек действительно отвечает, что доволен тем, как у него идут дела. Собственно, в тот момент, когда вы звоните, он уже что-то делает. Ваш звонок мешает ему работать.

Если потенциальный клиент дает вам лимоны, сделайте из них лимонад.

Я имел дело со многими банками. В настоящее время моя компания работает почти со всеми крупными финансовыми учреждениями в Соединенных Штатах. Несколько лет назад я позвонил в банк в семь утра и побеседовал с главным менеджером – он был из тех, кто приходит на работу чуть ли не в четыре часа ночи. Беседа наша выглядела так:

Стив: Мистер Джонс, вас беспокоит Стив Шиффман из D.E.I. Management Group. Мы являемся крупнейшей компанией, занимающейся обучением менеджеров по продажам в Нью-Йорке, и постоянно сотрудничаем с...

Мистер Джонс: Позвольте мне перебить вас, Стив. (Тут я прямо-таки увидел его поднятую руку.) У нас уже есть такие курсы. Кстати, сегодня первый день нашей учебной программы. (И он повернул телефонную трубку в сторону, чтобы я слышал шум постепенно заполняющейся аудитории.)

Ну вот, пожалуйста. На часах семь утра, а я слушаю, как кто-то другой (а не я) собирается начать программу обучения продавцов. Можете представить себе мои чувства.

Мистер Джонс: Слышите? Фил вот-вот начнет!

Я не знал, кто такой Фил. Я прислушивался к шуму в трубке. И вдруг меня осенило.

Мне надо не расстраиваться, а радоваться! Этот человек только что сообщил мне, что его компания является нашим потенциальным клиентом – ведь они проводят обучение менеджеров по продажам. Не теряя ни секунды, я сказал:

Стив: Мистер Джонс, просто здорово, что вы занимаетесь обучением своих сейлзов. Представители многих других банков (тут я назвал несколько банков, с которыми нам пришлось иметь дело) говорили мне то же самое, пока не ознакомились с нашей программой, особенно с техникой осуществления холодных звонков. Они поняли, что наша программа реально улучшает продажи. Знаете, нам стоит встретиться. Как насчет следующего вторника, в три часа дня?

(Кстати, все сказанное мною мистеру Джонсу, было абсолютной правдой.)

Мистер Джонс (после паузы): Хорошо.

Я получил согласие на встречу.

Как мне это удалось? По сути, я сказал ему: «Другие люди говорили мне то же, что и вы. Но лишь до того момента, как увидели, насколько то, что мы делаем, может помочь им в том, чем они уже занимаются. Нам стоит встретиться. Как насчет следующего вторника, в три часа дня?»

То есть я поддержал мистера Джонса в усилиях, которые его компания уже предпринимала. Я сказал, что мы можем помочь ему в работе, что наши цели совпадают. Что ему следует ознакомиться с нашей программой именно потому, что их организация уже работает в этом направлении. Я ничего ему не навязывал. Я просто познакомил его с фактами.

Никогда не говорите: «Конечно, я вас понимаю», хотя такому способу перевода разговора в нужное русло обучены большинство сейлзов. Это звучит глупо и фальшиво. Что вы можете понимать в делах незнакомца? Помните: если вы станете разговаривать с потенциальным клиентом разумно, он станет разумно отвечать. Каков вопрос, таков ответ. Поэтому не торопитесь заявлять: «Я знаю, что вы думаете об этом» или «Я могу вас понять».

Обучая менеджеров по продажам холодным звонкам, тренеры обычно поощряют проявление сочувствия и развитие эмпатии. Проблема в том, что вы не имеете ни малейшего представления о том, что чувствует клиент; если же вы утверждаете обратное, то ваш тон неизбежно становится покровительственным, что может оскорбить собеседника. Представьте, что вы – 25-летний продавец – разговариваете с руководителем за 50. Можете ли вы искренне считать, что понимаете его? Полная ерунда.

Как только вы осознаете, что ваша цель – «проникать в нужную дверь», а не проявлять сочувствие, вы поймете, как на самом деле происходит процесс продаж.

Говорите правду!

Еще раз вспомните, что именно я сделал во время телефонного разговора, о котором только что рассказывал. Менеджер банка был доволен текущим тренингом, но, тем не менее, я смог «войти в дверь». Почему? А потому, что я не морочил ему голову и сказал правду: я и раньше сталкивался с подобной реакцией других компаний, однако потом они осознавали, что предлагаемые нами услуги могли в разы улучшить их действующие процессы.

Если это правда и в вашем случае (а я уверен, что так оно и есть), то вы сможете применить эту стратегию для ответа на фразу из разряда «Нас все устраивает».

«Меня это не интересует»

Рассмотрим еще один из наиболее распространенный ответов. Допустим, я кому-то звоню, а мне отвечают: «Стив, нас это совершенно не интересует!» С вами такое бывало? Наверняка. А теперь главный вопрос: вам хоть раз удавалось продать что-нибудь человеку, который поначалу уверял, что в этом не нуждается? Конечно, да, ведь в этом и заключается суть продажи. Продажа – это реализация продукта или услуги кому-то, кто не интересовался ими до вашего звонка. Ведь если бы человек был «заинтересован», то он позвонил бы вам сам. Итак, вот что я обычно говорю:

Стив: Мистер Джонс, у многих людей была такая же реакция, когда я звонил первый раз, однако потом они поняли, какую выгоду могут извлечь из предлагаемых нами услуг.

Разве это не так? Значит, вы можете говорить вполне искренне. Здесь уместно привести названия нескольких компаний, с которыми вам доводилось работать. Если у вас есть рекомендации, то вам, несомненно, следует использовать их. Сообщите своему собеседнику, что

компания NN, компания NNN и «Национальная компания винтиков и шпунтиков» точно так же реагировали на ваши предложения, пока не увидели, какую пользу можно извлечь из предлагаемых вами услуг. И это правда.

«Я очень занят»

Третий самый частый ответ: «Я очень занят» Иными словами, вы кому-нибудь звоните, а вам отвечают «Стив, я очень занят и сейчас не могу разговаривать». Обычно сейлз-менеджеры реагируют на эти слова так: «Хорошо, когда лучше перезвонить вам?»

На моих семинарах у нас часто происходили подобные диалоги:

Сейлз-менеджер: Стив, мне надо выйти, чтобы сделать один звонок. Мистер Джонс сказал, чтобы я позвонил ему в 11:00.

Стив: Правда? Мы, пожалуй, прервемся и подождем вашего возвращения.

Сейлз-менеджер: Не стоит, я буду разговаривать довольно долго.

Стив: Поверьте, нам лучше сделать перерыв – вы ведь через пару минут вернетесь.

Сами подумайте. В девяти случаях из десяти у мистера Джонса нет никаких причин сидеть и ждать, пока стукнет 11:00 и раздастся звонок от менеджера по продажам.

На самом деле мистер Джонс попросил вас позвонить в 11, только чтобы вы от него отстали. И все.

Как же вести себя с клиентом, который ссылается на огромную занятость?

Допустим, я звоню мистеру Джонсу, и он говорит, что слишком занят, чтобы беседовать со мной. Я не спрашиваю у него: «В какое время вам лучше перезвонить?», а говорю: «Мистер Джонс, я звоню только затем, чтобы договориться о встрече. Вас устроит вторник, в три часа?»

Обратите внимание на мой подход. На его отговорку: «Послушайте, я слишком занят», я ответил: «Я звоню только затем, чтобы назначить встречу». Вы ведь и в самом деле не собирались вести долгие беседы! Вы хотели получить согласие на деловую встречу – и только.

На этом этапе потенциальный клиент скорее всего не согласится на ваше предложение. Вместо этого он применит еще одну типичную отговорку:

Мистер Джонс: Честно говоря, я вполне доволен тем, как работает мой отдел продаж.

В этом случае следует вернуться к ответу, заготовленному для подобных отговорок:

Стив: Отлично! Многие говорили то же самое до того, как узнали, как то, что мы предлагаем, может помочь им в их работе.

Заметьте, ваш собеседник не сказал, что не желает вас видеть. Значит вы можете двигаться дальше.

NB: Не пытайтесь обходить ответ «Я слишком занят» более трех раз подряд. Вместо этого можно просто сказать: «Хорошо, я перезвоню вам позже» (и действительно перезвонить).

«Пришлите мне какие-нибудь материалы»

Эту отговорку обойти труднее всего. Человек говорит вам: «Пришлите какие-нибудь материалы». Это самый плохой ответ, поскольку предполагается, что вы вышлете материалы, а клиент рассмотрит их, обдумает и примет некое решение. После этого вы позвоните и все с ним обсудите. Не тут-то было!

«Знаете, мистер продавец, ваше предложение, пожалуй, интересно. Пришлите мне какие-нибудь материалы, я изучу их, а затем мы созвонимся и все подробно обсудим».

Дело в том, что 90 % опрошенных торговых представителей утверждают, что эти самые бесценные материалы почему-то никогда не доходят до адресата. Воистину чудеса! Подумать

только – счета по кредитным карточкам, телефонные счета, банковские документы доходят. А ваши рекламные материалы – нет.

На самом деле они доходят, но их никто не читает. Просто ваши потенциальные клиенты не помнят своих обещаний. Или секретарши выбрасывают ваши посылки. Да вообще неважно, куда они деваются. Главное – процесс продажи буксует. Вы ни на шаг не приближаетесь к заветной цели – к деловой встрече.

Вот как можно обойти такой ответ. Если потенциальный клиент просит вас выслать какие-нибудь материалы, ответьте: «А почему бы нам не встретиться? Вас устроит следующий вторник, в три?»

Да, только так! «А почему бы нам не встретиться? Вас устроит следующий вторник, в три?» Не выдумывайте сложных фраз. Если вы не получите согласие на встречу, то в девяти случаях из десяти ваш собеседник скажет: «Хорошо, я вам признаюсь. Я полностью доволен ситуацией с продажами в моей компании». А к ответу на эту реплику вы уже готовы!

Внимательно слушайте, что говорит собеседник!

Будьте внимательны! Предположим, ваш собеседник говорит: «Знаете, я полностью доволен тем, что мы уже делаем в этом направлении, и нам помогает в этом компания NN».

Тут вы можете сказать: «Нам действительно необходимо встретиться в связи с тем, что вы уже делаете. Мой опыт подсказывает мне, что наши услуги могут дополнить усилия компании “АБВГД”».

Не воспринимайте первый ответ как окончательный. Если вы вдумаетесь в его суть, то скорее всего поймете, что все не так безнадежно, как кажется на первый взгляд.

Однажды я позвонил в один крупный банк и попросил одного из руководителей о встрече. Мой собеседник сказал: «Что ж, буду откровенен. Нас вполне устраивает то, что у нас есть. У нас все отлично».

Я ответил ему, что мы, возможно, могли бы дополнить то, что они уже делают.

Он сказал: «Видите ли, у нас нет денег для финансирования такой программы».

Я ответил: «Ничего страшного. Давайте встретимся в любом случае».

И мы встретились.

Это была моя первая крупная сделка – \$75 000. Я был настолько воодушевлен, что по дороге домой меня оштрафовали за превышение скорости! Я получил очень ценный урок. Я понял, что если правильно отреагировать на первый отказ, продуктивная беседа продолжится.

Очень редко человек просто говорит «нет». Как правило, говоря «нет», люди добавляют что-то вроде: «Нас это не интересует, поскольку мы уже этим занимаемся».

Мой опыт подсказывает, главный – именно второй ваш вопрос. Осознав это, вы сможете заранее определять, будут ли эффективными ваши заготовки.

Усвоив эту мысль, вы будете с большим успехом договариваться о деловых встречах. Предлагаемая схема применима к любым возможным ответам.

В Лондоне у нашей компании есть торговый представитель. Эта женщина ухитряется назначать огромное количество встреч. Независимо от того, что говорит ей потенциальный клиент по телефону, она отвечает: «Замечательно! В любом случае давайте встретимся!» Конечно, такая стратегия имеет смысл, только если применять ее с умом. Представьте себе такой поворот разговора:

Потенциальный клиент: Поймите, нас это совершенно не интересует.

Вы: О, замечательно! В любом случае давайте встретимся!

Потенциальный клиент: Мы только что подписали контракт с вашим главным конкурентом.

Вы: О, замечательно! В любом случае давайте встретимся!

Потенциальный клиент: Слушайте, мы терпеть не можем вашу компанию.

Вы: О, замечательно! В любом случае давайте встретимся!

Потенциальный клиент: Да идите вы в ...!

Главное, что следует помнить, – дискутировать с потенциальным клиентом по поводу первого ответа (и, кстати, по поводу любого другого ответа) – глупо. Я часто спрашиваю менеджеров по продажам: «Как вы реагируете, если ваш собеседник говорит, что доволен существующим положением вещей?» Знаете, что они отвечают? «Я сумею сделать вас еще довольнее!» Это нагловатая и бессмысленная фраза.

Если потенциальный клиент говорит: «Нет, нас это не интересует», многие сейлзы отвечают не менее вызывающе: «Интересно, чем именно вы не интересуетесь? Я же еще не рассказывал, что собираюсь вам предложить». Не самая лучшая стратегия. Если потенциальный клиент говорит: «Я слишком занят, чтобы беседовать с вами», менеджер по продажам спрашивает: «Хорошо, когда лучше перезвонить?» Такой подход не принесет достойных плодов. А когда собеседник говорит: «Пришлите мне материалы», некоторые отвечают: «Сэр, позвольте мне прийти. Я прибегу бегом и проведу краткую презентацию. Если она не понравится, через пять минут и духу моего не будет». Некоторые менеджеры по продажам рассказывали мне, что они кладут перед клиентами часы. «Пять минут пошли, – говорит такой сейлз, – скажите мне, когда мое время закончится». Все это глупо.

Мы с вами профессионалы. К нам должны относиться соответственно. Лебезящего менеджера по продажам потенциальный клиент никогда не воспримет как профессионала.

Много лет назад я сказал одному потенциальному клиенту: «Это займет не больше пяти минут». Дальнейшее врезалось мне в память навсегда. Собеседник сказал: «Ладно, я дам вам пять минут». Я пришел на встречу и начал говорить. Через пять минут мой собеседник встал и вышел. Какая нелепица! Хотя кроме себя мне винить было некуда. Но этой ошибки я не повторю никогда.

Глава 6

«Уступ»

Прием «Уступ», используемый в холодных звонках, является уникальной разработкой нашей компании. Уступ – это точка опоры, то, на что можно опереться, чтобы удержать равновесие. «Уступ» позволяет вам контролировать телефонный разговор, не ограничивая ваших маневров. Вы поддерживаете разговор, стремясь понять, чем именно занимается собеседник, как он это делает, когда, где, с кем и почему. «Уступ» дает вам возможность получить эту информацию и повернуть разговор в нужное русло: «Вот! Как раз поэтому нам просто необходимо встретиться».

Это он, «Уступ»

В «Уступе» первый вопрос или негативный ответ выступают как точка опоры для толчка, необходимого, чтобы повернуть затянувшийся телефонный разговор в нужное русло.

Подозреваю, что каждый менеджер попадал в ситуацию, когда беседа затягивалась до того, что он забывал, зачем позвонил. Помните: главная цель вашего звонка – договориться о деловой встрече. Но очень легко втянуться в разговор о чем угодно, кроме обсуждения необходимости встречи. Приведу пример.

Иногда во время холодного звонка потенциальный клиент говорит что-нибудь вроде: «Правда? Это может быть интересно. Расскажите поподробней».

Это плохой поворот разговора, поскольку у вас мало информации о клиенте, на основании которой вы могли бы дать внятные рекомендации, а не ответить нельзя. Вы не можете сказать: «Это секрет». (То есть вы, конечно, можете сказать и так, но процесс продаж не продвинется ни на йоту.) Итак, сказать «нет» вы не можете. К тому же ваша цель – не сделка прямо сейчас, а всего лишь договоренность о деловой встрече. Значит, к такой ситуации необходимо подготовиться заранее.

Спросите себя, что вы будете отвечать, если кто-то незнакомый попросит вас: «Расскажите мне о вашем продукте прямо сейчас»?

Что делать? Первое и главное: необходимо ответить клиенту. Это желание интуитивное и правильное. Но этого недостаточно. Почему? Представьте себе такой разговор:

Потенциальный клиент: Как долго ваша компания занимается этим бизнесом?

Вы: Уже 17 лет!

Потенциальный клиент: Ого! Расскажите, как вы это делаете.

Вы пускаетесь в долгие объяснения. Упоминаете пару особенно успешных проектов. Затем ваш клиент говорит:

Потенциальный клиент: Вы меня просто потрясли. Расскажите, как вам это удалось?

Вы опять пускаетесь в объяснения. Неожиданно ваш собеседник говорит:

Потенциальный клиент: Что ж, вы крутые, но нам ваши услуги не нужны.

Все, разговор окончен, ибо ваш собеседник прав. Вы стали рассказывать свою историю до того, как узнали что-либо о нем самом и его компании. Результат? Все ваши «прелести» не подходят *этому* клиенту.

Как избежать такого развития событий?

Объясню на примере. Это поможет вам понять суть приема «Уступ» и задействовать его в работе.

Стив: Здравствуйте, мистер Джонс, вас беспокоит Стив Шиффман из D.E.I. Management Group, Нью-Йорк. Наша компания – лидер в области обучения продавцов.

Мистер Джонс: Вот как... А мы как раз собирались усовершенствовать навыки наших агентов. Расскажите-ка подробнее о ваших программах.

(Понятно, что сказать: «Я не могу выполнить вашу просьбу», – невозможно.)

Стив: Мы работаем в этой области уже 17 лет. Мы обучили свыше 450 000 менеджеров по продажам. Я написал несколько книг на эту тему.

Мистер Джонс: Какие именно программы вы осуществляете?

Стив: Мы занимаемся холодными звонками, управлением работой с потенциальными клиентами и...

Мистер Джонс: Правда? А как вы обучаете технике холодных звонков?

Я вкратце объяснил. Разговор потек дальше. Затем мой собеседник спросил: «Так, отлично, а какова стоимость ваших услуг?» Мне нужно ответить и на этот вопрос.

Тон беседы был вполне дружелюбным, поэтому я бы мог ответить обтекаемо – типа «Цены очень сильно варьируются – в зависимости от выбранной программы». Вместо этого я сказал: «Уровень цен находится в пределах между X и Y». Я ответил на вопрос. А мистер Джонс возразил «Это слишком дорого».

Вместо того чтобы защищаться или спорить, я просто сказал: «Мистер Джонс, многие наши клиенты реагировали точно так же до тех пор, пока не убеждались во всех преимуществах нашего предложения. Знаете, нам действительно стоит встретиться».

Иными словами, я использовал его ответ – негативный – как повод для нашей встречи. Итак, еще раз:

Мистер Джонс: Хм, я не уверен, что это совместимо с тем, что мы уже делаем.

Стив: Знаете, то же самое говорили и другие люди, с которыми мы успешно сотрудничали потом. Нам в самом деле необходимо встретиться. Вас устроит вторник, в два часа дня?

Или:

Мистер Джонс: Я не уверен, что нам это подходит.

Стив: Некоторые из тех, с кем мы сейчас сотрудничаем, тоже так думали поначалу. Поэтому нам действительно необходимо встретиться. Вас устроит вторник, в два часа дня?

Что бы ни говорил мистер Джонс, любая его реплика – повод для встречи. Как только вы примете эту аксиому и начнете его применять, количество деловых встреч, назначаемых вами, сразу же возрастет.

Использование «Уступа» для получения согласия на деловую встречу

Менеджеры по продажам, которых мы обучаем, используют прием «Уступ», чтобы контролировать беседу. Для этого они задают определенный – контрольный – вопрос. Очень эффективный прием! Вот как он работает. Недавно я звонил одному потенциальному клиенту. Собеседник сказал мне, что их компания не занимается обучением своего отдела продаж.

Потенциальный клиент: Стив, мы не интересуемся обучением продавцов. Мы в это не верим.

Стив: Простите, мне просто любопытно: если вы не обучаете сейлзов, как вы поступаете с новыми сейлз-менеджерами? Как вы их готовите?

Потенциальный клиент: Да мы их в общем-то никак не готовим. Они у нас просто работают под началом менеджера, а когда набираются опыта, переходят к самостоятельной работе.

Стив: Прекрасно, мистер Джонс! Нам с вами необходимо встретиться, поскольку мы работаем с множеством компаний, которые прежде поступали точно так же. Вас устроит следующий вторник, в три часа?

И мне удалось назначить встречу. Вопрос из разряда «мне просто любопытно» позволил мне найти точку опоры и восстановить контроль над разговором. Это и есть прием «Уступ» в действии.

Я использовал полученную от него информацию о практиках его компании как повод для встречи. Люди, преуспевающие в назначении деловых встреч, понимают важность этой простой концепции.

А вот еще пример использования «Уступа»:

Потенциальный клиент: Такие решения принимает руководство компании.

Стив: Простите, мне просто интересно, а чем занимаетесь вы? Какова ваша сфера ответственности?

Выслушав ответ, я сказал: «Знаете, исходя из того, что вы рассказали, я считаю, что нам просто необходимо встретиться».

Недавно я позвонил в нью-йоркский офис крупной компании, расположенной в штате Огайо. Трубку взял менеджер филиала. У нас состоялся такой разговор:

Менеджер филиала: Стив, я бы с удовольствием встретился с вами, но мы здесь не принимаем таких решений. Все решения принимаются в Огайо.

Стив: Простите, мне просто любопытно... Какие программы обучения вы применяете?

Менеджер филиала: Мы проводим три различных типа обучения.

Стив: Знаете, нам просто необходимо встретиться, поскольку мы можем помочь сделать ваши программы более эффективными.

В результате встреча была назначена. И когда мы встретились, менеджер сказал: «Стив, я не могу сам принять решение, но я могу сделать так, чтобы его приняли». Эта деловая встреча обернулась полумиллионной сделкой, а состоялась она благодаря «Уступу».

И еще пример. Я позвонил потенциальному клиенту, и наш разговор проходил следующим образом.

Потенциальный клиент: Стив, мы действительно не работаем с бизнес-тренерами со стороны. Мы уже подписали контракт с одной компанией.

Стив: О, если не секрет, с кем у вас заключен контракт?

Потенциальный клиент. Мы заключили контракт с компанией NN.

Стив: Ну, тогда мы просто обязательно должны встретиться, потому что мы можем способствовать успеху их программы.

По мере накопления опыта вы освоите более изощренные подходы. Так, я позвонил в одну компанию и договорился о встрече. Вот как это было:

Потенциальный клиент: Послушайте, мы только что подписали контракт с другой компанией, занимающейся обучением менеджеров по продажам.

Стив: Вы, наверное, используете Brand X Selling Solution?

Потенциальный клиент: Нет, мы не используем Brand X. У нас программа Brand Y.

Стив: О, в этом случае нам просто необходимо встретиться – наша программа наилучшим образом дополняет программу Brand Y.

Можно назвать любую компанию, любую учебную программу. Отвечая, собеседник поправит меня и сообщит, что именно использует их компания. (Потенциальные клиенты очень любят поправлять сейлз-менеджеров.) На это я традиционно говорю: «Тогда нам просто необходимо встретиться».

Теперь вы познакомились с основным принципом. Что бы ни говорил вам собеседник, отвечать следует так: «Тогда нам просто необходимо встретиться».

Если ваш собеседник – не тот, кто вам нужен

Еще одна ошибка, которую часто допускают торговые представители, – это неправильная реакция на слова: «Об этом вам лучше говорить не со мной». Большинство менеджеров спрашивают: «А с кем мне следует поговорить?» Никогда не задавайте этого вопроса. Если ваш собеседник говорит: «Я не тот, кто вам нужен», вам следует поинтересоваться, чем именно он занимается. Независимо от того, какой ответ вы получите (если только вы не убедитесь на 100 %, что этот человек действительно вам бесполезен), отвечайте: «Вы знаете, нам необходимо встретиться».

Если человек действительно никак не может быть вам полезен, он сам об этом скажет. Вы услышите что-нибудь вроде: «Я работаю старшим помощником младшего менеджера». Только тогда вы можете спросить: «Скажите, а с кем мне стоило бы поговорить по моему вопросу?» Вы можете узнать у этого человека нужное вам имя и затем использовать его для рекомендованного звонка (о рекомендованных звонках мы поговорим позже).

Настоящий разговор

Начав применять «Уступ», вы вскоре заметите, что беседы с потенциальными клиентами стали протекать лучше. В некотором смысле это уже не звонок потенциальному покупателю, а настоящий разговор. Сначала разговор вращается вокруг желания договориться о встрече, в то время как потенциальный клиент рассказывает о том, что они делают, как они довольны тем, что делают, и почему они не желают ничего менять. Зачастую «Уступ» становится точкой, в которой два эти желания сливаются в одно.

Итак, большинство людей ничуть не расстроились, если бы я вообще им не звонил. Ведь если бы я позвонил им не во вторник, а в среду, имело бы это какое-то значение для них? Они по-прежнему занимались бы своим бизнесом. небо не упало бы на землю. Люди в моем звонке не «нуждаются».

Если вы усвоите эти идеи и для создания «Уступа» примените информацию, полученную в разговоре с потенциальным клиентом, ваша работа гарантированно станет более эффективной.

Примеры применения «Уступа»

Некоторое время назад торговый представитель, принимавший участие в одной из моих программ, сказал: «Стив, у вас возникла проблема. Эта техника холодных звонков мне не подходит. Вы-то на ней собаку съели, но только потому, что этими звонками зарабатываете себе на жизнь». Наверное, он имел в виду, что эта программа является для меня «родной», а для людей, плохо с ней знакомых, она таковой не является. И тут он был абсолютно прав.

Сейчас (а я занимаюсь консалтингом уже 27 лет) холодные звонки даются мне сравнительно просто. Для вас это может быть значительно более трудной задачей. Именно поэтому в начале книги я рассказал историю с гольфом. Безусловно, некоторые аспекты моей техники холодных звонков не подойдут вам.

Однако, независимо от того, насколько комфортно вы себя чувствуете на начальных стадиях осуществления этой программы, вы должны сказать себе: «Я могу улучшить свои шансы. Я могу назначать в день на одну деловую встречу больше, если стану просто применять эту технику». И все получится. Если вы почувствуете сопротивление потенциального клиента, вам следует задать вопрос, а затем сказать следующее: «Великолепно. Вы знаете, нам просто необходимо встретиться». Именно так работает «Уступ».

Давайте рассмотрим несколько примеров.

Пример 1

Потенциальный клиент: Меня совершенно не интересует ваше предложение.

Вы: Многие люди говорили то же самое до тех пор, пока им не представилась возможность убедиться в том, что наша программа может дополнить их собственные усилия в этой области.

Потенциальный клиент: Да, но у нас уже были проблемы с вашей компанией.

Вы: Можно задать вам вопрос? Кто обучает ваших продавцов сейчас?

Потенциальный клиент: Компания NN. Мы перешли к ним.

Вы: Правда? Тогда мы определенно должны встретиться.

Потенциальный клиент: Не думаю. Пришлите мне лучше какую-нибудь информацию. Я на нее взгляну.

Вы: Не лучше ли нам просто встретиться? Вас устроит следующая пятница, в три часа?

Потенциальный клиент: Я не шучу. Меня действительно не интересует ваше предложение.

Вы: Хорошо, спасибо.

Вешайте трубку! Вы испробовали все, что могли. Позвоните кому-нибудь другому.

Пример 2

Потенциальный клиент: Видите ли, у нас в бюджет не заложены деньги на подобные программы.

Вы: Да-да. Извините, мне просто любопытно, вы с кем-нибудь сотрудничаете в настоящее время?

Потенциальный клиент: Да, конечно. Мы пользуемся услугами 123 Manufacturing Company.

Вы: А вы используете их продукт SS?

Потенциальный клиент: Нет, мы используем их продукт PP.

Вы: Правда? Тогда нам просто необходимо встретиться. Вас устроит пятница, одиннадцатое, в два часа дня?

Потенциальный клиент: Договорились.

Пример 3

Потенциальный клиент: Расскажите мне что-нибудь о вашем продукте. (На этот вопрос вы должны дать краткий, прямой ответ.)

Вы: Хорошо, мистер Джонс. Мы работаем в этом бизнесе уже 42 года. Мы создали множество методов значительного снижения износа и стирания деталей в ходе производственного процесса. Извините, мне просто любопытно, чем занимается ваша компания?

(Вместо того чтобы вдаваться в подробные объяснения, вы сами задаете вопрос.)

Потенциальный клиент: Мы производим на заказ запчасти для автомобилей. В производственном процессе мы используем продуктовую линейку SS.

Вы: В самом деле? Она вас устраивает?

Потенциальный клиент: Да, вполне.

Вы: Замечательно. Мы обязательно должны встретиться, чтобы я мог продемонстрировать вам, каким образом мы можем повысить эффективность применения SS.

Пример 4

Потенциальный клиент: Послушайте, отправьте мне какие-нибудь материалы по почте. Я с ними ознакомлюсь и перезвоню вам. Сейчас я действительно занят.

Вы: Видите ли, я звоню только затем, чтобы назначить встречу. Следующий вторник вас устроит?

Потенциальный клиент: Боюсь, что нет. Честно говоря, сейчас не лучшее время.

Вы: А что вы делаете через четыре недели?

Потенциальный клиент: Дайте-ка проверить... я свободен.

Вы: Так давайте встретимся в пятницу 11 числа в два часа дня?

Потенциальный клиент. Договорились.

Вы добились согласия на встречу. Уточните адрес и вежливо завершите разговор! Не пытайтесь осуществить продажу по телефону, не вступайте в длительные дискуссии.

Будьте наготове!

Помните, каждый раз вы создаете «Уступ», за который можно зацепиться. Вы находите точку опоры, которую можно использовать для поворота разговора в нужное русло.

Но иногда «Уступ» может вам и не понадобиться.

Стив: Доброе утро, мистер Джонс, вас беспокоит Стив Шиффман из компании «Гайки и болты», расположенной здесь, в Нью-Йорке. Не знаю, слышали ли вы что-нибудь о нашей компании, но мы являемся крупнейшим поставщиком гаек и болтов в этом регионе. Мы сотрудничаем с корпорацией ABC и с компанией EFG. Я звоню только затем, чтобы договориться о встрече, в ходе которой я смог бы рассказать вам, каким образом мы добивались успеха, сотрудничая с другими компаниями. Вас устроит вторник, в два часа дня?

Мистер Джонс: Знаете, ваше предложение мне нравится. Приходите.

Такое тоже бывает. Будьте к этому готовы!

Глава 7

Звонки третьему лицу и звонки по рекомендации

Звонок третьему лицу и рекомендованный звонок – это варианты стандартного сценария. Изучите их. Это наверняка пригодится!

Звонок третьему лицу

Прежде всего, рассмотрим холодные звонки при поддержке третьей стороны. Этот подход легко реализуем и может даже дополнить приемы, которые вы задействуете в процессе продаж. Вот каким методом пользуюсь я. Большинство обучавшихся у нас менеджеров по продажам отмечали легкость применения этой модели. Думаю, вы тоже это оцените.

Основные этапы

Этот подход включает в себя несколько этапов, которые мы уже обсуждали:

- завладейте вниманием собеседника;
- представьтесь сами и представьте свою компанию;
- объясните причину своего звонка;
- попросите о встрече.

Это главные принципы, способные повысить эффективность ваших звонков, – независимо от того, какого типа звонок вы совершаете. Давайте посмотрим, как их применить при звонке третьему лицу.

Завладейте вниманием собеседника

Повторю, что не стоит использовать броские фразы типа: «Хотите заработать миллион долларов?» Лучше просто назвать собеседника по имени. Что вам больше нравится: «Привет, Боб», «Привет, Джо», «Привет, Джилл» или «Доброе утро, мистер Джонс»? Говорите так, как вам больше нравится. Я предпочитаю «Доброе утро, мистер Джонс» или «Добрый день, мистер Джонс». Тем самым я привлекаю внимание собеседника и с помощью одной фразы.

Представьтесь сами и представьте свою компанию.

Я уже говорил, что если я просто скажу: «Это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group», то вы вряд ли поймете, кто вам звонит. Итак, одного этого заявления недостаточно. Почему? Потому что человек не готов к звонку. Он о нас знать не знает.

По сути, ваша цель – заставить его задуматься о чем-то, о чем он не думал до вашего звонка. Иными словами, ваш звонок не вписывается в его рабочее расписание.

Потенциальный клиент делает свою работу, а вы звоните ему и говорите: «Остановитесь, мне нужно, чтобы вы занялись чем-то другим». А зачем ему это?

Мы должны нарисовать картину, благодаря которой он сможет наглядно представить себе, о чем идет речь. Вот как это следует делать.

Как я уже сказал, моим первым шагом является фраза «Доброе утро, мистер Джонс». А вот мой второй шаг:

«Это Стив Шиффман. Я являюсь президентом D.E.I. Management Group. Я не знаю, слышали ли вы о нас. Мы являемся международной компанией, занимающейся обучением менеджеров по продажам. Компания находится здесь, в Нью-Йорке. Кроме того, у нас есть представительства в Чикаго и Лос-Анджелесе. Мы постоянно сотрудничаем с...»

Тут я упоминаю компании NN, SS и PP. Таким образом, я рисую картину. Я произнес ключевые слова. Я сказал: обучение менеджеров, холодные звонки, управление работой с потенциальными клиентами. Я упомянул компании NN, SS и PP, которые являются крупнейшими (не обязательно в области деятельности мистера Джонса) в Соединенных Штатах. Скорее всего мистер Джонс о них наслышан.

Итак, я нарисовал своему потенциальному клиенту картину. Я дал ему возможность понять, о чем идет речь. Он может подумать: «Ага, это связано с обучением отдела продаж». Зачем заставлять его гадать: «Это еще что такое? О чем речь?» Экстравагантное вступление здесь ни к чему.

Теперь следует сконцентрировать внимание на истории вашего успеха. Вы можете заранее подобрать несколько историй.

Много лет назад я работал с одним крупным банком. Я обучил около 500 их менеджеров искусству более эффективного ведения телефонных переговоров. (Я нашел клиента, когда читал бесплатную лекцию на собрании в торговой палате. После моего выступления ко мне подошла женщина и сказала, что, как ей кажется, я смогу помочь банку, в котором она работает. Оказалось, что это был третий крупнейший банк США на тот момент.)

Через шесть-семь недель после того, как программа завершилась, я решил позвонить в еще один банк. Я считал, что если одному банкугодились наши услуги, то и другие банки вполне могут заинтересоваться. Не имело никакого значения, что эти компании были конкурентами в одной и той же области.

На следующий день я взял телефонный справочник, нашел имя и номер главного вице-президента одного из банков и позвонил ему:

«Здравствуйте, мистер Смит. Это Стив Шиффман. Я являюсь президентом D.E.I. Management Group, международной компании, занимающейся обучением сейлз-менеджеров и расположенной здесь, в Нью-Йорке. Кроме того, у нас есть представительства в Лос-Анджелесе и Чикаго. По заказу банка NN я провел большую работу по обучению холодным звонкам и управлению взаимодействием с потенциальными клиентами».

Вице-президент выслушал меня – и согласился на встречу!

А теперь перейдем к шагам 3 и 4.

Объясните причину своего звонка и попросите о встрече.

Продолжением может быть следующая фраза: «Я звоню вам потому, что я только что успешно провел учебный курс в банке NN здесь, в Нью-Йорке. Благодаря моей программе количество деловых встреч, назначаемых сотрудниками банка, выросло на треть. Я бы хотел навестить вас в следующий вторник в три часа и просто рассказать о своей успешной работе с банком NN»³.

Прелесть этого подхода в том, что вам не приходится говорить: «То, что мы сделали для банка NN, будет полезно и вам». Вы просто сообщаете, что работали с другой компанией той же отрасли и достигли больших успехов. Это основа звонка при поддержке третьей стороны.

Данный подход неплохо работает и в случае, когда компании работают в разных отраслях.

«Доброе утро, мистер Бланк, это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group, международной компании, занимающейся обучением сейлз-менеджеров и расположенной здесь, в Нью-Йорке. У нас также есть представительства в Лос-Анджелесе и Чикаго. По заказу компаний NN, SS и PP я провел большую работу по обучению холодным звонкам и управлению работой с потенциальными клиентами. Я звоню потому, что только что закончил работу с компанией ВВ – крупнейшим поставщиком курьерских услуг в районе Луисвилла. Я помог им увеличить объем продаж путем увеличения количества деловых встреч и обучил этому их продавцов. В настоящее время компании ВВ удалось увеличить число деловых встреч на одну треть. Я бы хотел зайти к вам и подробнее рассказать о своем успешном сотрудничестве с этой компанией. Вас устроит вторник, в три часа дня?»

Ключевой момент разговора опять-таки заключается в том, что я не говорю потенциальному клиенту, что могу сделать для него то же самое. Я лишь упоминаю об успешном сотрудничестве с другими компаниями и прошу согласия на деловую встречу. Я не даю пустых обещаний.

³ На своих семинарах я говорю торговым представителям, что они могут и должны применять в своих сценариях слова, наиболее подходящие для каждой определенной ситуации. Но некоторые элементы я рекомендую оставлять неизменными. Фраза: «Я звоню вам потому...» – это один из таких элементов. Не меняйте ее. Обычно эта фраза хорошо вписывается в контекст беседы. Не следует также исключать из разговора прямой вопрос о деловой встрече, определяющий ее дату и время: «Как насчет вторника, в два часа дня?» – *Прим. авт.*

Этот же разговор можно провести немного по-другому:

«Доброе утро, мистер Джонс, это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group. По заказу компаний NN, SS и PP я провел большую работу по обучению холодным звонкам. Я звоню вам потому, что только что закончил работу с компанией NN, работающей в вашем регионе. Я добился больших успехов, продемонстрировав им, как можно увеличить объемы продаж пиломатериалов путем увеличения количества деловых встреч. Я бы хотел зайти к вам в следующий вторник в три часа дня и рассказать вам о своем сотрудничестве с NN».

Можно использовать этот подход в более общем виде:

«Доброе утро, мистер Джонс, это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group. По заказу компаний NN, SS и PP я провел большую работу по обучению холодным звонкам. Я звоню вам потому, что только что вернулся с собрания нашей компании, на котором узнал о наших грандиозных успехах в Филадельфии. Я бы хотел зайти к вам в следующий вторник в три часа дня и рассказать о нашем успешном сотрудничестве с компаниями этого региона».

Можно перекраивать разговор, вставляя в него упоминание о компаниях того региона, в котором действует клиент. Кроме того, такой подход может помочь и в специфических отраслях бизнеса:

«Доброе утро, мистер Джонс. Это Стив Шиффман из D.E.I. Management Group. Наша фирма занимается обучением продавцов. В настоящее время мы сотрудничаем с такими компаниями, как “Суперболт” и “Супергайка”. Я звоню вам потому, что мне удалось достичь больших успехов в работе с этими компаниями. Я продемонстрировал им, как можно увеличить объемы реализации болтов и гаек. Мне бы хотелось зайти к вам, скажем, в следующий вторник в три часа дня и рассказать о наших успехах в работе с этими компаниями».

Я не говорю, что мог бы сделать для них то же самое, что делал для других. Этот метод радикально отличается от подходов, используемых большинством менеджеров по продажам. Обычно они говорят что-то вроде: «Доброе утро, мистер Джонс, это Джек Смит из NN». Я звоню вам потому, что мы разработали способы сэкономить ваши деньги».

Но ведь вы не уверены в том, что говорите. Вы еще ничего не знаете о бизнесе этого человека!

«Мы разработали способы, которые позволяют вам работать более эффективно».

Но ведь в этом вы тоже не можете быть уверены!

«У нас есть разработки, которые могут принести вам пользу».

С чего вы это взяли?!

Если вы изображаете уверенность в том, будто можете быть полезным собеседнику, вы всего лишь провоцируете его. Он ответит вам: «Вряд ли вы с этим справитесь. Нам это неинтересно».

И вам приходится держать оборону. Что за бесполезная трата времени и сил!

Но предположим, что вы использовали совершенно неверный подход. Допустим, вы отклонились от правильного сценария, и собеседник отвечает вам: «Хорошо, но я могу привести 12 неоспоримых причин, по которым эта программа не будет нам полезна».

А тут вы уже знаете, что надо говорить, не так ли? Вспоминайте:

«Вы шутите! Мистер Джонс, мне просто интересно, а чем именно вы занимаетесь?»

Независимо от того, как вы начали разговор, ответ собеседника даст вам «Уступ», который позволит повернуть разговор в нужное русло.

Или, допустим, вы не услышали обоснованного отказа или прямого вопроса (два случая, в которых техника «Уступ» крайне эффективна):

Мистер Джонс: Вообще, мы очень довольны работой своей компании-оператора междугородных телефонных услуг. Мы ничего не хотим менять.

Тогда вы можете ответить:

Вы: Признаться, многие люди, с которыми мы работаем, говорили то же самое до тех пор, пока не поняли, как наши услуги могут помочь им.

Или, если вам говорят:

Мистер Джонс: Ну, не знаю, вышлите материалы какие-нибудь...

Вы можете ответить:

Вы: Мистер Джонс, а не лучше ли нам встретиться? Вас устроит следующий вторник, в три часа?

Не надо защищаться. Постарайтесь предугадать ответы, используйте технику, которой я научил вас, и просите о встрече.

Существуют различные варианты схемы звонков со ссылкой на третьих лиц. Я знаю одного успешного страхового агента. Он звонит людям и говорит: «Доброе утро, мистер Смит. Это Майк Джонс из страховой компании QQ. Вы слышали о нас?»

Разумеется, он слышит ответ «Нет». Тогда он говорит:

«Позвольте объяснить причину моего звонка. Я торговый представитель QQ. Мы достигли больших успехов в работе с малыми предприятиями Бостона. Все, что я хотел бы сделать, так это зайти к вам в следующий вторник в три часа дня и рассказать об успехах, которых мы достигли в работе с небольшими компаниями».

Нередко собеседник отвечает, что уже застраховал все что можно. Тогда агент говорит: «Простите, можно поинтересоваться, вы купили страховку в компании ВВВ? Потенциальный клиент поправляет его (хороший торговый представитель любит, когда его поправляют):

«Нет, мы являемся клиентами компании ССС».

«О, тогда нам просто необходимо встретиться, поскольку я хотел бы продемонстрировать вам, как мы можем улучшить вашу программу. Между прочим, предпринимали вы какие-либо действия по управлению вашим имуществом?»

Затем, независимо от того, каков был ответ, он говорит: «О, это великолепно. Мы непременно должны встретиться. Как насчет следующей пятницы, в три?»

Совершенно очевидно, что ему всякий раз удастся получить согласие на встречу. Между прочим, он стал одним из наиболее преуспевающих агентов страны именно благодаря технике звонков со ссылкой на третье лицо и «Уступу».

Звонки по рекомендации

Эти звонки бывают действенны в случае, когда вы связались с представителем организации, а тот порекомендовал вам позвонить кому-то другому. Этот подход помогает извлечь максимум пользы из ситуации и добиться согласия на деловую встречу.

Вы уже знаете, что если вам говорят: «Об этом вам надо говорить не со мной», вам не следует спрашивать: «Хорошо, а с кем мне поговорить?» Вместо этого следует спросить: «А чем занимаетесь вы?»

Здесь вы должны импровизировать на ходу. Иногда действительно оказывается, что вы говорите не с тем человеком. А иногда стоит сообщить собеседнику о том, что единственной целью вашего звонка является назначение деловой встречи.

Допустим, вы убедились, что говорите не с тем, кто вам нужен. Спросите, с кем вам следует встретиться⁴. Чаще всего собеседник говорит что-то вроде: «Почему бы вам не переговорить с Питом Смитом?»

Как вы можете использовать эту информацию? Большинство менеджеров по продажам звонят и говорят:

«Доброе утро, мистер Смит, это Стив Шиффман из компании NN, Нью-Йорк. Я звоню вам потому, что минуту назад я говорил с Джоном Джонсом, и он посоветовал рассказать вам о работе, которую мы проводим. Он считает, что вам будет интересно поближе познакомиться с нашей компанией».

Не делайте этого!

Лучше воспользуйтесь подходом, описанным выше. Вы звоните мистеру Джонсу. Он доносит до вас, что говорить следует не с ним. Вы узнаете имя нужного человека и звоните ему:

«Здравствуйте, мистер Смит. Это Джейн Смит из компании NN из Нью-Йорка. Наша компания является одним из трех крупнейших американских производителей болтов и гаек. Минуту назад я имела беседу с Джоном Смитом, и он посоветовал мне позвонить вам, чтобы договориться о встрече. Я хотела бы знать, устроит ли вас следующий вторник, в три часа дня?»

Не стоит вдаваться в подробности. Скажите просто, что такой-то посоветовал вам позвонить по этому номеру и договориться о встрече. Если вы поступите так, лгать вам не придется. Вы ведь спросили, как зовут человека, с которым вы намереваетесь встретиться.

На каком-то этапе Пит Смит отреагирует. Скорее всего, он скажет: «Да? А почему он хотел, чтобы я с вами встретился?» или: «Хорошо, а о чем идет речь?» Само собой, Пит Смит понятия не имеет, с какой стати вы ему звоните.

Здесь вы можете сделать шаг назад и сказать: «Видите ли, я позвонил Джону потому, что я только что закончил работу с компанией NN. Мы достигли потрясающих успехов, обучая агентов этой компании более эффективной работе с потенциальными клиентами. И когда я рассказал об этом Джону, он посоветовал позвонить вам и договориться о деловой встрече».

Теперь этот человек должен ответить. Он может сказать: «Да мы ничем подобным не занимаемся». На это следует отвечать (вы уже знаете, что именно, да?): «А чем же вы занимаетесь?» И независимо от того, что он ответит, говорите: «Знаете, нам просто необходимо встретиться. Вас устроит вторник, в три часа?» Итак, даже в рекомендованных звонках мы можем эффективно применять «Уступ» и ответы, меняющие направление разговора.

«Уступ» – это техника, которую трудно переоценить. Вы должны овладеть ею в совершенстве и безошибочно применять. Я советую менеджерам по продажам взять лист бумаги,

⁴ Я предпочитаю вопрос: «С кем бы вы посоветовали мне встретиться», а не «Кто занимается тем-то?» Вы уже успели рассказать собеседнику о своей компании и (это очень важно) спросили у него, чем занимается он. Если удастся сохранить доброжелательный и доверительный характер разговора, вы сможете получить более полную информацию. – *Прим. ред.*

написать на ней слово «Уступ» и всегда держать ее перед собой во время звонков. Используйте этот прием именно так, как я описал в книге!

Существует масса ситуаций, когда можно воспользоваться звонком по рекомендации. Недавно я встретил в Цинциннати человека, который порекомендовал мне позвонить его другу в Индианаполис. Я позвонил ему и сказал: «Привет, в Цинциннати я встретил такого-то, и он посоветовал нам созвониться и назначить встречу. Я собираюсь приехать в Индианаполис на следующей неделе». (Собственно, в поездке и было все дело.)

Прием сработал – и мы получили от встречи немалую выгоду!

Глава 8

Как оставить сообщение, чтобы адресат вам непременно перезвонил

В век голосовой почты продавец просто обязан уметь оставлять такое сообщение, чтобы ему перезвонили. Я предложу вам два очень эффективных способа, с помощью которых вы научитесь делать правильные сообщения. Первый способ обеспечивает 65–75 % ответных звонков. Второй значительно более эффективен – вам ответят до 99 % адресатов вашего сообщения!

Звонки с упоминанием названия компании

Итак первый способ, которым пользуются почти все менеджеры по продажам, прошедшие наш курс.

Допустим, я звоню в некую компанию, и секретарша предлагает мне оставить голосовое сообщение. Вспомните сценарии телефонных звонков из предыдущих глав: главным обоснованием моих звонков руководителям компаний было успешное сотрудничество моей фирмы с другими компаниями на – NN, SS, PP и т. д. Значит о нем нужно упомянуть и в сообщении:

«Вас беспокоит Стив Шиффман из D.E.I.Management. Мой телефонный номер – 212-555-1234. Будьте столь любезны, сообщите вашему руководителю, что мой звонок связан с компанией NN». Или, если идет запись на автоответчик: «Это Стив Шиффман из D.E.I.Management; мой номер 212-555-1212. Я звоню по делу, связанному с компанией NN».

Итак, когда мне перезвонят, я скажу:

«Я рад, что вы перезвонили. Я звонил вам потому, что недавно мы осуществили совместный проект с компанией NN».

Тут я немедленно перехожу к успехам, достигнутым в работе с NN. Об этом обязательно следует сказать – в этом вся суть!

Не вздумайте лгать или вводить потенциального клиента в заблуждение. Наряду с названием компании, на которую вы ссылаетесь, вам следует упомянуть и свою компанию. Будьте точны; убедитесь, что секретарша правильно записала название вашей компании. Проверьте, не решила ли она по ошибке, будто вы из компании NN.

Эта стратегия сработает, даже если вы не станете упоминать суперкомпаний. Неважно, по большому счету, знает ли ваш собеседник что-нибудь об упоминаемой компании. Если он говорит вам: «Знаете, я впервые слышу о компании NN, то вы можете ответить: «Это крупнейшая компания по производству гаек и болтов в нашем регионе. Я звоню вам потому, что...» – и тут вы можете начинать свою вступительную часть.

Даже если человек говорит вам, что его не интересует эта компания, это не имеет значения, поскольку вы уже беседуете с ним по телефону. Вы можете сказать: «Ничего страшного. Мне просто интересно, чем занимаетесь вы?», а потом использовать ответ для создания «Уступа». Поэтому не важно, как именно отвечает человек на оставленное вами сообщение, нравится ему ваше предложение или нет, – главное, что он перезвонил.

Если вы начнете применять этот метод, вам перезвонят 65–75 % потенциальных клиентов.

Звонки с упоминанием имен

Оставить сообщение можно еще одним способом. Я придумал его в необычных обстоятельствах. В любой компании периодически приходится кого-то увольнять. Иногда люди просто уходят сами. Так было всегда. Некоторое время назад один из моих менеджеров – назовем его Боб Джонс – перестал соответствовать моим требованиям. После того, как Боб покинул компанию, я подумал, что как президент должен обзвонить всех, с кем он когда-либо имел дело, и проверить, возможно ли продолжение диалога.

Первым делом я связался с огромной телекоммуникационной компанией, расположенной неподалеку от нашего манхэттенского офиса. Я попросил президента компании, но трубку взяла секретарша: «К сожалению, он очень занят. А вы по какому вопросу?» Если помните, обычно я говорю, что меня зовут Стив Шиффман, что я из компании D.E.I. Management Group, а потом упоминаю компанию, с которой мы успешно сотрудничали ранее. Но в этот раз я подумал о Бобе Джонсе. Последнее время я вспоминал о нем, переживал из-за того, что его пришлось уволить. Итак, я просто сказал, что звоню по поводу Боба Джонса. Секретарша приняла сообщение.

Через 20 минут мне перезвонил президент компании. Он спросил: «Это вы звонили мне в связи с Бобом Джонсом?»

«Да-да. Боб Джонс работал в нашей компании. Несколько недель назад он уволился. Причиной моего сегодняшнего звонка является наше успешное сотрудничество с банком РР. Я бы хотел зайти к вам в следующий вторник в три часа и рассказать о наших успехах».

Он согласился на встречу, и в результате между нами завязались деловые отношения.

Я начал думать дальше. С кем еще встречался Боб? Я оставил сообщение каждому из этих людей, и почти все они перезвонили мне. Всякий раз в своем сообщении я упоминал имя Боба Джонса. Не уверен, что все они его помнили. Это было не важно. На деловых встречах его имя иногда упоминалось, а иногда нет. Но ведь практически все его контакты мне перезвонили. И тогда я спросил себя: «Что еще я могу извлечь из этой ситуации?»

Мария, наш менеджер по продажам, очень нервничала. Она собиралась на важную деловую встречу, сулившую крупную сделку. Но человек, с которым она контактировала, перестал отвечать на ее звонки. Я позвонил в офис ее потенциального клиента, и между нами состоялся разговор:

Стив: Могу я поговорить с Брайаном Смитом?

Секретарша: К сожалению, он сейчас занят. По какому вопросу вы звоните?

Стив: Меня зовут Стив Шиффман, Я работаю в D.E.I. Management Group. Мой нью-йоркский номер телефона 212-555-1234. Не могли бы вы передать мистеру Смигу, что я звонил в связи с его переговорами с нашим торговым представителем Марией.

Через 35 минут он перезвонил мне.

Клиент: Вы звонили мне по поводу Марии?

Стив: Да, вы встречались с ней несколько месяцев назад.

Клиент: Да, помню.

Стив: Я бы хотел понять, что произошло.

Поговорив с ним, я понял, что сделка сорвалась. Но обращаю ваше внимание на то, что этот клиент перезвонил нам в течение часа. Мария просто отказывалась в это верить.

Этим примером я хочу сказать, что вы можете использовать эту технику в различных ситуациях. Звонил ли когда-нибудь ваш руководитель в организации, сделки с которыми не состоялись? Помните, ваш главный конкурент – существующее положение вещей. Если это так (а это так), то есть вероятность, что человек, с которым контактировал ваш сейлз, не сделал никаких шагов навстречу. А значит вы или ваш менеджер можете сказать:

«Мистер Джонс, как я понимаю, вы работали с Джен Смит, нашей представительницей, и это ни к чему не привело. Я просто хотел бы узнать, что мы сделали не так».

Иными словами, вы или ваш босс допускаете, что вы в чем-то оплошали. Это гораздо лучше, чем тешить себя надеждой, что ошибку совершил клиент! Практически всегда вы услышите в ответ что-нибудь вроде:

Потенциальный клиент: Нет-нет, Джен не в чем упрекнуть! Просто у нас возникли проблемы.

Здесь можно сказать:

Менеджер: О, значит, нам необходимо встретиться, ведь мы работали со многими компаниями, у которых были аналогичные проблемы. Как насчет встречи в следующий вторник, в три?

Командная работа

Еще одним вариантом данной техники могут быть поочередные звонки двух менеджеров. Многие сейлз-менеджеры в нашей компании используют такой прием. Росс делает первый звонок. Иногда по той или иной причине у него не получается поговорить с нужным человеком, а на сообщение тот не реагирует. Тогда звонит Мэлани и оставляет сообщение: «Это Мэлани из D.E.I. Я звоню по делу, которое связано с Россом».

Все это совершенно нормально. Росс действительно звонил, но человек, с которым он пытался связаться, так и не проявился. Почему – мы не знаем. Когда Мэлани удастся дозвониться до потенциального клиента по телефону, она говорит: «Вам звонил Росс из нашего офиса. Я бы хотела зайти поговорить с вами».

Как правило, потенциальный клиент перезванивает, и Мэлани удается назначить встречу. То же самое делает и Росс, упоминая имя Мэлани. Вы можете задействовать своих сотрудников или работать в паре с менеджером.

Существует множество способов использования этой техники. Например, вы можете обзвонить все организации, в которые когда-то звонили другие представители вашей компании, но с которыми не удалось наладить успешное сотрудничество как с потенциальными клиентами.

Предположим, два года назад Джимми Джонс звонил в компанию «Американские дождевики». У него ничего не получилось. Если вы хотите снова связаться с этой компанией, просто используйте имя Джимми Джонса в своем сообщении.

«Привет, передайте, пожалуйста, что я звонил. Меня зовут Крис Смит, я из компании NN. Мой номер телефона 555-1212. Будьте добры, передайте, что я звонил в связи с делом Джимми Джонса».

Если потенциальный клиент перезвонит, вам следует сказать:

«Привет! Несколько лет назад вы беседовали с Джимми Джонсом из нашей компании. Причиной моего звонка является наше успешное сотрудничество с компанией “Болты и гайки”. Я бы хотел встретиться с вами...»

Почти в 100 % случаев описанная стратегия даст вам ответные звонки и позволит обойти «перберов».

Всякий раз секретарша спрашивает у меня, по какому вопросу я звоню. Я говорю, что это долго объяснять. Если она настаивает, я спрашиваю, хочет ли она услышать все с начала и до конца. Чаще всего секретарша говорит «нет». Я всегда оставляю сообщение либо секретарю, либо на автоответчике.

Если вам все же не перезванивают...

Не нужно звонить людям по истечении определенного срока ожидания ответного звонка. Мой подход прост: позвонив, я ожидаю ответного звонка. Если мне не перезвонили в течение недели, я допускаю, что потенциальный клиент не получил моего сообщения, и перезваниваю сам. Как правило, в течение месяца я делаю не более четырех попыток вступить в контакт с тем, кто принимает решения в данной компании. Вам стоит придерживаться этого правила.

Некоторые торговые представители говорили мне: «Стив, я делаю до ста звонков в неделю». На практике они звонят одному и тому же человеку по десять раз. В сумме может получиться сто звонков, но реальные результаты куда более скромные.

Много лет назад женщина-сейлз одной крупной компании рассказала мне, что звонила одному менеджеру компании 400 раз и все же не сумела договориться о встрече! То есть она месяц напролет звонила человеку по 15 раз в день. Зачем, скажите на милость?!

Что делать с «зависшими» контактами?

Несостоявшиеся телефонные контакты – это бич всех менеджеров по продажам. Мы звоним кому-то снова и снова, они звонят нам, но нам никак не удастся поговорить. Что делать?

Торговые представители сталкиваются с этим каждый день. Нам не удастся связаться примерно с третью людей, до которых мы пытаемся дозвониться, – они не подходят к телефону. Либо они заняты, либо их нет на месте, либо они на совещании. Вы звоните и звоните, и все без толку. Вы уже готовы опустить руки...

Мой подход к назначению деловых встреч основывается на том, что с потенциальным клиентом в любом случае нужно встретиться. И у меня нет причин этот подход пересматривать. Даже в случае с «зависшим» контактом.

Я звоню потенциальному клиенту, говорю, что заинтересован во встрече, и пытаюсь о ней договориться. Потенциальный клиент выказывает некоторый интерес. Может быть, этот человек и не говорит прямо: «Да, это меня интересует», но он и не говорит: «Нет, я не стану с вами встречаться» или «Не звоните мне больше». Возможно, пару раз за всю карьеру вы и услышите подобный ответ, но давайте будем использовать самые распространенные варианты. Каков вопрос, таков и ответ – а потому большинство людей либо отвечают: «Нет, это не самое подходящее время», либо соглашаются на встречу.

Как возникают «зависшие» контакты? Вы никак не можете поговорить с ним по телефону. Связавшись после титанических усилий, вы, вероятно, сумеете назначить встречу. Но так ли это необходимо? Может быть, вам удастся договориться о встрече с человеком, с которым у вас уже был разговор?

Рассмотрим пример:

Стив: Мистер Джонс, я звоню вам потому, что хотел бы договориться о деловой встрече.

Мистер Джонс: Будьте добры, перезвоните позже.

Я звоню мистеру Джонсу через три недели или через шесть месяцев:

Стив: Мистер Джонс, я звоню вам потому, что во время нашего разговора в мае вы рекомендовали позвонить сегодня, чтобы договориться о встрече. Следующий вторник вас устроит?

Такие повторные звонки бывают крайне эффективны. Попробуйте! (Более подробно о повторных звонках я рассказал в главе 9.)

Но допустим, что я не смог поговорить с мистером Джонсом, когда звонил во второй раз. Тогда я оставляю ему сообщение:

«Здравствуйте, мистер Джонс. Это Стив Шиффман из D.E.I. Я звоню вам потому, что во время нашего разговора в мае мы условились, что я позвоню сегодня и мы договоримся о встрече. Я просмотрел свое расписание и обнаружил, что буду в Филадельфии в следующий четверг. Я хотел бы знать, устроит ли вас следующий четверг, в половине третьего. Мой номер: 212-555-1234».

Вот и все. Такой подход предполагает, что мы с этим человеком должны встретиться. (Почему бы нет?) Этот подход можно использовать, как оставляя сообщение на автоответчике, так и передавая его секретарше. Ведь вы с клиентом могли разминуться случайно.

Итак, непременно упомяните свой первый звонок, когда звоните повторно. (Никогда не утаивайте своих предыдущих звонков и не лгите, что уже звонили или еще не звонили.) Назовите причину, которая заставляет вас назначать деловую встречу именно на этот день – в этот

день вы будете в Филадельфии. (Никогда не говорите, что будете неподалеку – клиент может решить, что у вас уйма времени.)

Выражайтесь конкретно: «Я должен быть в Филадельфии в следующий четверг. У меня встреча с представителями компании NN. К вам я мог бы подъехать в два – вас это устроит?» Вообще упоминание конкретных деталей всегда продуктивно: «В пятницу я приеду в Лос-Анджелес и пробуду там неделю. У меня встреча с представителями компании PP. Не могли бы мы встретиться сразу после этого?»

Именно таким должен быть деловой звонок. Ваши слова звучат профессионально, четко, но в то же время вежливо.

Как оставлять сообщения незнакомцам

А теперь я покажу вам, как применять этот метод в случае отсутствия предварительного контакта. Предположим, я звоню в компанию, с которой я хотел бы установить деловые отношения. По какой-то причине мне не удалось связаться с нужным человеком из этой компании. Возможно, он не интересуется моим предложением. Если это так, то мне хотелось бы знать об этом.

Я звоню и говорю: «Здравствуйте, это Стив Шиффман». Не имеет значения, оставляю я сообщение на автоответчике или передаю его с секретаршей.

Сообщение должно звучать так:

«Это Стив Шиффман. Я только что просмотрел свое расписание и обнаружил, что буду в Филадельфии на следующей неделе. У меня встреча с представителями компании NN. Оттуда до вас ехать всего 20 минут. Я хотел бы встретиться с вами. Следующая пятница, в половине третьего вас устроит?»

Теперь этому человеку придется отреагировать. Так или иначе, он либо назначит встречу, либо не назначит. Очевидно, что, не получив согласия на встречу, вы никуда не поедете. Я говорю лишь о том, что вы можете успешно назначить деловую встречу при помощи сообщения на автоответчике или разговора с секретаршей, используя описанную мною стратегию.

Предположим, вы назначили первую встречу с потенциальным клиентом в Филадельфии. Теперь вы можете сказать себе: «Хорошо, сейчас, раз уж я назначил встречу в этом районе, почему бы мне не попытаться назначить еще несколько встреч там же?» Вы можете обзвонить всех своих потенциальных клиентов в Филадельфии, которым когда-либо звонили вы или кто-нибудь из ваших сотрудников. Воспользуйтесь предложенными мною методами и постарайтесь назначить побольше встреч.

В этом случае ваши звонки должны быть простыми:

«Я собираюсь в Филадельфию, давайте встретимся».

Неожиданно у вас появляется повод для повторных звонков своим потенциальным клиентам. Теперь у вас появляется возможность увеличить объемы своих продаж в Филадельфии!

Проблемы из разряда «зависших» контактов легко разрешить, если вы усвоите следующую концепцию: человек попросил вас перезвонить, и потому вы перезваниваете. Нет никакой необходимости вступать с ним в долгие разговоры – просто назначьте встречу.

Иногда легче понять процесс, исследовав всю последовательность событий. Возьмем, к примеру, серию звонков.

Позвонив первый раз, я не могу поговорить с потенциальным клиентом и оставляю сообщение: «Здравствуйте, это Стив Шиффман. Я звоню в связи с делом Джима Джонса». Или: «Я звоню в связи с компанией NN».

В любом случае человек мне перезванивает. Если он не застает меня, я перезваниваю ему еще раз. Теперь перезванивает он, а затем я звоню ему вновь. Что получается: я позвонил ему, он – мне; я – ему, он – мне. На третий раз я оставляю сообщение:

«Здравствуйте, это Стив Шиффман. Я звоню затем, чтобы договориться с вами о встрече. Устроит ли вас следующий вторник, в два часа дня?»

Если вдруг мне удастся связаться непосредственно с потенциальным клиентом, я скажу ему то же самое. Оставлять более длинное сообщение не имеет смысла, поскольку я уже звонил раньше. Я предполагаю, что клиент захочет встретиться со мной, и потому спрашиваю:

«Мы можем встретиться во вторник, в два?»

Это самый лучший способ справиться с «зависшими» контактами. Это просто и это работает!

Глава 9

Повторные звонки

Повторные звонки – это когда вы перезваниваете, чтобы договориться о встрече.

Например, я звоню Джеку Джонсу и спрашиваю у него согласия на встречу, используя один из сценариев, описанных в этой книге. Но Джек Джонс отвечает мне: «Стив, я хотел бы поговорить с вами, но сейчас я очень занят». Я, в свою очередь, применяю один из своих приемов для того, чтобы повернуть разговор в нужное русло: «Другие люди говорили мне то же самое...» или: «Не могли бы мы просто встретиться с вами в следующий четверг?..» Но он гнет свою линию: «Я ужасно занят и просто не могу говорить. Перезвоните осенью».

Некоторые люди действительно не станут с вами разговаривать. Помните: мы стремимся назначить встречу всякий раз, когда существует реальная возможность, но это не значит, что нам удастся назначать встречу всегда.

Повторные звонки – это еще один способ повысить свою конкурентоспособность.

Когда потенциальный клиент говорит: «Перезвоните мне», я полагаю, что, перезвонив ему, я поговорю с ним о встрече. В следующий четверг я перезвоню ему не потому, что мне нечем больше заняться. Я позвоню ему исключительно потому, что он попросил меня перезвонить, когда я впервые связался с ним, собираясь договориться о встрече.

Не забывайте: каков вопрос, таков и ответ.

Я говорю потенциальному клиенту: «Я звоню вам, чтобы договориться о встрече». А он отвечает: «Стив, я сейчас очень занят. Перезвоните позже». Если именно это он и сказал, я должен перезвонить и договориться о встрече. В конце концов, что сказано, то сказано. А я просил именно о встрече. Именно это и является обоснованием моего повторного звонка. Посмотрим на него еще раз:

«Доброе утро, мистер Джонс, это Стив Шиффман из компании “Гайки и болты”, расположенной здесь, в Мэдисоне, штат Висконсин. Я звоню вам потому, что во время нашего последнего разговора в июне вы попросили меня перезвонить в этот день в сентябре для того, чтобы договориться о встрече. Следующий вторник, в три часа дня вас устроит?»

Это совсем не то, что говорят многие менеджеры по продажам. Они говорят так:

«Доброе утро, мистер Джонс, это Стив Шиффман из компании “Гайки и болты”, расположенной здесь в Мэдисоне, штат Висконсин. Когда я звонил вам прошлый раз, я рассказал, что работал с компанией NN. Вы заинтересовались нами, но сказали, что слишком заняты. Итак, я звоню вновь, чтобы выяснить, хотите ли вы побольше узнать о нашей работе?»

Этот сейлз просто напрашивается на ответ: «Нет, меня это не интересует» или «Нет, я по-прежнему слишком занят». Но зато как легко делать такие звонки! А вот чтобы провести беседу качественно, нужно практиковаться. Потому-то сценарии так важны. Потому-то мы и учим людей записывать свои разговоры, прослушивать их и учиться на собственных ошибках. Я записывал беседы множества людей, когда они тренировались, меняясь ролями. Прослушав свои собственные разговоры, сейлзы начинали понимать, почему им не удастся добиться согласия на деловую встречу.

Если вы начинаете с фразы: «Я звоню вам потому, что мы с вами уже когда-то беседовали, и вы выказали некоторый интерес к нам. Я хотел бы узнать, не стал ли этот вопрос интересовать вас больше?» – угадайте, что будет дальше? Интерес не проснется в вашем собеседнике никогда. А вот еще один пример того, как должен звучать ваш разговор:

«Доброе утро, мистер Джонс, это Стив Шиффман из компании “Гайки и болты”, расположенной в городе N, США. Я звоню потому, что во время нашего разговора в июне вы пред-

ложили мне перезвонить сегодня (упомяните конкретную дату), чтобы мы могли договориться о встрече. Следующий вторник вас устроит?»

Теперь вашему собеседнику придется ответить. Собственно, вы уже готовы к его ответу. Он может сказать вам:

«Видите ли, Стив, сейчас по-прежнему неподходящее время для разговора. В настоящий момент я действительно занят».

Будучи профессионалом, вы знаете, как отвечать на такую фразу.

Вам нужно создать «Уступ» для себя, сказав что-нибудь вроде:

«Мистер Джонс, мне просто любопытно, чем именно вы занимаетесь сейчас? Кто постав-
ляет вам гайки и болты?»

Ваш собеседник ответит что-нибудь вроде: «Мы используем продукцию компании “Суперболт”. И знаете, мы вполне довольны этим партнерством».

Если вы знаете своих конкурентов, вы можете спросить: «И какую модель вы используете – А или В?»

Ваш собеседник может ответить: «Ни ту и ни другую, мы используем С».

Тогда вы можете сказать: «Замечательно! Знаете, нам совершенно необходимо встре-
титься. Наша продукция прекрасно дополняет С. Вас устроит пятница, в три?»

Попробовать стоит, даже будучи готовым к тому, что встреча не состоится. Но я могу гарантировать, что 10 % людей, с которыми вы побеседовали повторно, согласятся на встречу с вами. И это будут именно те 10 %, с которыми вам не удалось бы договориться никак иначе.

Когда следует перезванивать

Я не люблю назначать отдаленную дату повторного звонка – три месяца, шесть месяцев, год. Это глупо. Но что же делать? Как оправдать то, что вы звоните слишком рано? Существует масса причин, позволяющих вам позвонить еще раз. Вот моя любимая:

«Я почему-то вспоминал вас вчера».

Недавно я занимался обучением менеджеров по продажам большой телекоммуникационной компании. В тот момент компания переживала слияние и расширение. Каждому слушателю я велел в понедельник утром обзвонить всех, кому они должны были перезвонить в течение следующих трех месяцев. Я попросил их сказать что-то вроде:

«Доброе утро, мистер Джонс, это Стив Шиффман из Data International Company, расположенной в Бланке, штат Техас. Я звоню потому, что вчера вспоминал вас. Мы посетили недавно общенациональное собрание, где я узнал о значительном расширении нашей компании, которое дает нам эксклюзивное положение на рынке. Я бы хотел встретиться с вами и обсудить эти новости». Результат? Куча новых договоренностей о встречах!

Основой подобных звонков является фраза: «Вчера я вспоминал вас». Собеседник чаще всего реагирует на нее положительно. Иногда я слышал: «Да что вы? И я вас вчера вспоминал!» Или: «Здорово, что вы позвонили. Мы как раз думали о вашей программе». Что бы ни говорил в ответ собеседник, теперь у вас есть оправдание вашего звонка, и нет никакой необходимости ждать условленные три месяца.

Сейчас я работаю с одной компанией, с которой в свое время мне было очень трудно завязать деловые отношения. Когда я звонил, мне отвечали: «Перезвоните попозже, в начале осени». Разумеется, осени я дожидаться не стал и перезвонил через месяц:

Стив: Знаете, я проезжал мимо вашего офиса и увидел щит с рекламой одного из ваших продуктов. Я вспомнил о вас и решил позвонить.

Это все, что я сказал. Мой собеседник ответил:

Потенциальный клиент: Знаете, я тоже о вас вспоминал.

Стив: Да ну?

Потенциальный клиент: Серьезно.

Стив: Знаете, нам необходимо встретиться.

Потенциальный клиент: Конечно!

И в результате я получил заказ от этой компании.

На чем основан этот подход? Ваше вступление звучит так: «Я как раз вспоминал о вас» – и это правда. Если вы даже не вспоминали об этом человеке до решения набрать его номер, то решившись, наверняка вспомнили!

Поразмыслив, вы поймете, что подобный подход можно использовать почти для любого звонка. Вы можете позвонить, кому угодно и сказать:

«Знаете, я просматривал свой список контактов и вспомнил о вас».

«Знаете, я вчера побывал в Джексоне, штат Миссисипи, и вспомнил о вас».

«Знаете, я тут недавно ехал по 88-й магистрали и вспомнил о вас. Я собираюсь в Индиану; думаю, нам стоит встретиться».

Это подводит нас к еще одному подходу к повторным звонкам. Вот вам реальная история. Недавно я изучал свой рабочий график и обратил внимание, что у меня в планах – посещение Нью-Олбани, штат Индиана. Нью-Олбани – это небольшой городок недалеко от Луи-

свилла, штат Кентукки. Я собирался съездить в Нью-Олбани к своему клиенту. Я позвонил руководителю одной компании в Атланту, штат Джорджия, и сказал: «Вы знаете, я просматривал свое расписание и обнаружил, что в следующий четверг буду в Нью-Олбани. Поскольку это по дороге, я подумал, может, нам встретиться в пятницу». Мой собеседник ответил: «Отличная мысль. Я согласен».

Затем я неоднократно использовал эту технику! Я позвонил одному человеку в Техас. Он сказал мне: «Послушайте, на этой неделе я действительно очень занят. Я не смогу встретиться с вами». На это я ответил: «Видите ли, я только что просматривал свое расписание. 13-го (через две недели) я должен быть в Шарлотте, штат Северная Каролина. Почему бы нам не встретиться за день до этого?» Он согласился. Внезапно у нас появился повод для встречи. Видите, прием работает. Если ваш бюджет позволяет вам использовать его, обязательно попробуйте!

Пополняйте свою обойму самостоятельно!

Для звонков вы можете использовать все эти методы. Задействуйте все, что только можно. Пополняйте арсенал приемов. Что касается меня, я использую любой повод, чтобы позвонить потенциальному клиенту. Закат, рассвет. Хороший день, плохой день. Только что заключил сделку, только что сделка сорвалась. Начало проекта, окончание проекта. Любое событие – повод позвонить, завязать диалог и приблизить встречу.

А если повторный звонок буксует, вы знаете, что делать: создайте себе «Уступ»!

Глава 10

Четыре этапа процесса продаж

Теперь, когда мы рассмотрели технику холодных звонков и различные способы добиться согласия потенциальных клиентов на деловые встречи, обратимся к тому, как образом эти подходы вписываются в общий процесс продаж, который состоит из четырех основных этапов:

- начальная стадия;
- сбор информации;
- презентация;
- заключение сделки.

На своих семинарах я часто задаю слушателям вопрос: «Какова цель первой стадии процесса?» Затем обычно происходит примерно такой диалог:

Сейлз-менеджер: Ну, цель первой стадии – познакомиться с человеком, наладить взаимопонимание...

Стив: Нет, неправильно.

Сейлз-менеджер: Это все равно надо сделать. Без взаимопонимания ничего не выйдет.

Стив: Все равно не то.

Сейлз-менеджер: Ладно, тогда, наверное, цель – произвести первое позитивное впечатление. Привлечь потенциального клиента.

Стив: Увы.

Сейлз-менеджер: Заставить человека поднять трубку?

Стив: Нет.

Какова же цель первой стадии? Перейти ко второй! Точно так же цель второй стадии – дойти до третьей. Цель третьей – добраться до четвертой. Если взглянуть на процесс под этим углом, становится понятным, что, преодолевая очередную стадию, вы приближаетесь к главной цели – заключению сделки. Поскольку вашим основным врагом является существующее положение вещей, а время играет огромную роль, главное – стремитесь всеми способами продвигать продажу вперед.

Продвигайте продажу

Мы всегда ищем пути, чтобы ускорить продажу. Поэтому единственным критерием успеха деловой встречи является то, удалось ли вам перейти на следующую стадию процесса или нет. Факт, что вы с кем-то встретились и поговорили, а ваш собеседник сказал: «Это была замечательная встреча», абсолютно ничего не стоит, если вам не удалось перейти на следующую стадию.

Когда я иду на первую встречу с потенциальным клиентом, я всегда помню о своей главной цели – перейти на следующую стадию, то есть договориться о повторной встрече. Успех первой встречи определяется не тем, насколько она была приятной для участников, а тем, состоится ли повторная встреча или нет.

Итак, процесс продажи включает в себя определенные стадии. Последняя из них, заключение сделки, вытекает из третьей стадии – из презентации. Презентация же является следствием стадии сбора информации. И, разумеется, стадия сбора информации вытекает из начальной стадии процесса. Давайте рассмотрим последовательность стадий. (Для более детального ознакомления с процессом продаж прочтите мою книгу «Сила презентации в деле продаж»).

Начальная стадия

Недавно я проводил программу для одной медицинской организации. В аудитории собралось около 100 слушателей. Молодой человек рассказал историю о своей первой деловой встрече в самом начале его карьеры продавца. (Помните это чувство?)

Итак, когда он отправлялся на свою первую деловую встречу, его руководитель посоветовал ему: «Послушай, когда придешь на встречу, первым делом взгляни на фотографии на столе клиента. Скажи что-нибудь приятное о его семье, и между вами возникнет взаимопонимание». Напомним: юноше 22 года, это его первый день на новой работе. Он входит в кабинет потенциального клиента, топ-менеджера 55 лет. Подходит к фотографиям. И видит четырех самых страшных людей, каких ему когда-либо приходилось встречать. В замешательстве он поворачивается к потенциальному клиенту и говорит: «Какие красивые рамки!»

Конечно, все мы ошибаемся. Иногда мы заваливаем клиента информацией о продукте, не давая ему вставить ни слова. Иногда даже задаем неуместные вопросы.

Не пытайтесь изобретать велосипед. Просто познакомьтесь с человеком. Говорите внятно и по делу. Помните: первая стадия должна лишь подвести вас к следующему этапу, а значит первая встреча должна пройти непринужденно и легко. (Это касается также первой телефонной беседы, которую мы уже обсуждали.)

Стадия сбора информации

Здесь необходимо спросить себя: «Какой информацией я должен владеть, чтобы правильно провести презентацию?» Сделка является следствием презентации, а презентация – результатом сбора сведений. Другими словами, на этом этапе вы не знаете многого из того, от чего зависит успех сделки.

Не спрашивайте людей: «В чем вы нуждаетесь?» Это один из самых неправильных подходов к процессу продаж, которому все еще учат сейлзов. Люди не нуждаются в нас, и мы должны помнить об этом.

Вспомните правило об одной трети продаж. Одна треть сделок упадет к вам с неба. Еще одна треть зависит от вашего умения и навыков. Последняя треть – сорвется. Собирая информацию, вы боретесь за вторую треть, и это невероятно сложное дело. А значит сбор информации не может быть основан только на потребностях потенциального клиента.

Позвольте мне повториться. Успешно заключить сделку можно, лишь собрав информацию о том, чем конкретно занимается человек или компания. Если вы узнаете, что делает потенциальный клиент и может ли ваш продукт помочь ему делать это лучше, – вы добьетесь успеха. А для этого следует помогать людям делать то, что нужно им, а не то, что хочется вам.

Мы хотим совершить продажу. Это понятно. Если вы хотите прийти к клиенту и сказать: «Я могу показать вам, как наш продукт поможет вам в вашем деле», то вам, прежде всего, необходимо задать правильные вопросы, чтобы понять, чем занимается этот человек. Таких вопросов бесчисленное множество, но поскольку данная книга посвящена холодным звонкам, я ограничусь только одним, но самым лучшим из всех: «Чего именно вы хотите добиться?»

Когда вы получите ответ (а на это потребуется некоторое время), считайте, что пора переходить к презентации.

И еще одно правило: сбор информации должен занимать около 75 % времени от всего процесса продажи.

Стадия презентации

Знаете, чем демонстрация отличается от презентации? Презентация – это когда вы предлагаете потенциальному клиенту обоснование его решения совершить покупку. Большинство людей путают демонстрацию с презентацией. Они думают, что это одно и то же. Демонстрация показывает продукт в действии. Ее цель – добиться от вас реакции и собрать информацию о ваших предпочтениях и потребностях.

Цель презентации – заключение сделки. Слишком много вокруг сейлз-менеджеров, которые проводят демонстрации, называя их презентациями, а потом не могут ничего продать. Демонстрация не приводит к заключению сделки. Сделка – это результат презентации. Демонстрация дает вам сведения для создания презентации. Следовательно, вам необходимо усвоить, что презентация является итогом стадии сбора информации, а эта стадия включает в себя демонстрацию.

Заключение сделки

Итак, мы прошли начальную стадию, собрали информацию и провели презентацию. Мы идем дальше, пытаясь заключить сделку при помощи одного из известных приемов. Например, менеджер по продажам приходит и говорит: «А давайте я оставлю вам эту штучку на неделю. Вам она так понравится, что вы обязательно ее купите».

Или как вам такая техника? Вы чертите линию, делящую лист бумаги пополам, и говорите: «Мистер Потенциальный Клиент, запишите на своей половине все аргументы против покупки, а я на своей половине запишу все аргументы за. Если я вас обгоню по количеству аргументов, то я выиграл, и вам придется купить мой продукт». Полная чушь, не правда ли?

Но больше всего мне нравится техника, о которой я вычитал несколько лет назад в одной книге. Автор рекомендует, проникновенно глядя в глаза потенциальному клиенту, сказать: «Мистер, если вы у меня это не купите, меня уволят». Можете представить себя в такой роли?

А о технике «Три чертенка» вы никогда не слышали? Я ее просто обожаю. Сейлз-менеджер говорит клиенту: «Позвольте мне рассказать вам одну историю о трех чертенятах». Один повернул направо, другой – налево, а третий пошел прямо. Смысла в этой истории нет. Посреди рассказа менеджер должен захохотать, хотя ничего смешного так и не произошло. Смысл в том, что клиенту будет ужасно неловко за вас, он вас пожалеет и купит ваш продукт! Можете представить себя за таким занятием? Надеюсь, что нет! Но печальная правда состоит в том, что многие продавцы пользуются этими приемами.

Я никогда их не применяю и вам не советую. Как вы помните, я не использую экстравагантных «зачинов». Я просто собираю информацию о том, чем и как занимается человек или компания. Мои презентации приводят к продажам потому, что они основаны на достоверной

информации о потенциальном клиенте. А не на данных о моем продукте. Я стремлюсь показать, каким образом то, что я предлагаю, поможет клиенту лучше выполнять работу. А для заключения сделки я просто говорю: «Мистер, мне кажется, что это не лишено смысла... Что вы по этому поводу думаете?»

Именно так: «Имеет смысл, по-моему, а вы как думаете?» Просто, как мычание. И крайне эффективно – куда эффективнее любых натужных фраз.

Большинство технологий продаж уделяют основное внимание начальной стадии и заключению сделки. На самом же деле усилия следует сконцентрировать на стадии сбора информации. Заключение сделки – это всего лишь последнее звено в логической цепочке.

Если вам удалось справиться с другими стадиями процесса, если вы не совершили ошибку и не стали делать презентацию прежде, чем накопили достаточно информации, заключение сделки логически завершит процесс. Это нужно вам и вашему клиенту.

Глава 11

Принципы успешной продажи

Единственное, что беспокоит меня в связи с курсами, которые я веду, – помогают ли они продавцам заключать больше сделок? Если нет, значит, я занимаюсь бесполезным делом. Цель моей программы: помочь людям продавать лучше, то есть заключать больше сделок.

Итак, рассмотрим основные принципы достижения успеха в продажах.

1. Следствием успешного завершения каждой стадии является переход к следующей стадии

Единственная цель холодного звонка – получение согласия на деловую встречу. Цели деловой встречи – повторная встреча или заключение сделки. Запомните это. Многие менеджеры по продажам приходят на деловую встречу, не имея четкого представления о цели визита.

Целью каждого шага процесса продаж является переход на следующую стадию. Если ваши действия не помогают вам в этом, значит что-то вы делаете не так.

2. Успех от неудачи отделяют 72 часа

Думаю, любому из нас приходили в голову суперидеи, которые так и не были реализованы. Мы говорим: «Об этом нужно написать книгу», или «Этот сюжет достоин экранизации» или «Это наверняка поможет мне делать эту работу лучше». А через полгода-год узнаем, что нашу идею воплотил в жизнь кто-то другой. Почему так вышло? Да потому, что этот «кто-то» не только подумал, но и сделал.

Вы можете прочитать эту книгу, но если вы не начнете применять ее идеи в течение 72 часов, а затем не продолжите делать это в течение 21 дня, успеха не ждите.

Люди склонны возвращаться к тому, что им уже известно. Если вы не начнете применять данную концепцию в течение 72 часов, вы упустите свой шанс. Приступайте немедленно!

Изменение техники продаж в течение 72 часов – вот настоящий ключ к успеху.

3. Вы должны предугадать все возражения и ответы потенциального клиента

Все, что я создал в области теории продаж, основывается на том, что я предвижу ответ собеседника во время холодного звонка или при личной беседе.

К примеру, я знаю, что во время разговора мне зададут определенные вопросы о моей технике обучения и о том, как я провожу занятия. Я готов к ним. Ответы я приготовил заблаговременно. Звонить кому-то, не имея заготовленных ответов на вопросы, – это все равно, что идти на деловую встречу без визитки. Я никогда так не поступаю. А вы?

4. Повторный звонок – обязательная часть процесса продажи

Я предпочитаю «завершающие» звонки «разведывательным». Надеюсь, вы тоже. Я очень редко говорю: «Я вам еще позвоню». Мне больше нравится фраза: «Я позвоню вам на следующей неделе, и мы все окончательно решим». Иными словами, я собираюсь завершить процесс. Это не значит, что все мои встречи завершаются сделками, но я к этому стремлюсь.

5. Вы должны знать, чем занимается потенциальный клиент

Узнайте, чем именно занимается человек! Спросите его, что он делает, как он это делает, когда он это делает, где он это делает, с кем он это делает и почему он делает это именно так. Ваша работа – помочь ему делать это лучше.

6. Каков вопрос, таков и ответ

Скажу в сто первый раз: ответы, которые вы получаете, полностью соответствуют вашим вопросам. Если вы спросите: «Вам нужны мои услуги?» – то скорее всего услышите «нет». Если же вы вместо этого вопроса расскажете человеку, каким образом вы можете помочь ему лучше выполнять его работу, вы достигнете успеха.

Концепция правильной постановки вопроса возникла из спора Сократа и Платона, обсуждавших, как следует ублажать богов. Они пришли к выводу, что добродетельный человек – это тот, кто ублажает богов, тем самым делая их счастливыми. Я считаю, что для того, чтобы сделать богов счастливыми, мы должны задать вопрос: «Что именно сделает их счастливыми?» На мой взгляд, добродетельный человек – это тот, кто может задать ключевой вопрос.

Вы не достигнете успеха, которого заслуживаете, если не будете задавать вопросы типа: «Что именно вы делаете?» или «Чего вы хотите добиться?»

7. Обязательно просите о встрече

Одной из величайших ошибок, которые делают сейлз-менеджеры, является то, что они не просят о встрече. Я слышал, как они в ходе делового разговора просят о чем угодно, кроме встречи. И как вы думаете, что они получают? Уж конечно не согласие на встречу!

Четыре «П»

Давайте выйдем за пределы списка, что делать и чего не делать в процессе продаж. Для того чтобы преуспеть, абсолютно необходимо обратить особое внимание на четыре сферы:

- профессиональное совершенствование;
- применимость продукта;
- проведение презентаций;
- поиск потенциальных клиентов.

Профессиональное совершенствование

90 % процентов менеджеров по продажам в Соединенных Штатах за год не прочитывают ни одной книги о технике продаж. Большинство менеджеров по продажам не тратят ни цента на обучение – обычно за него платят работодатели. Сейлз-менеджеры платят за уроки плавания, шитья, вождения, верховой езды и гольфа, но не хотят тратить на повышение собственной квалификации. Возможно, вы станете приятным исключением. (У вас уже есть преимущество – вы читаете книгу, посвященную продажам!)

Кастомизация продукта

Кастомизация продукта подразумевает подгонку продукта под специфические нужды потенциального клиента.

Помните, цель вашего продукта – помочь людям лучше делать их работу. Соответственно, главное не сам продукт, а его оптимальное применение в конкретных условиях. Чтобы обеспечить его, вам необходимо понять, в чем заключается бизнес потенциального клиента. А значит, эффективная кастомизация продукта зависит от того, понимаете ли вы, чем занимается потенциальный клиент, а также то, как применить продукт для удовлетворения уникальных потребностей потенциального клиента.

Проведение презентаций

Навыки проведения презентаций – важная составляющая успеха, однако они играют меньшую роль, чем кажется на первый взгляд. Многие сейлзы постоянно тренируют навык проведения презентаций. Они примеряют на себя разные роли, запоминают весь сценарий наизусть и даже делают видеозаписи, чтобы отточить каждую мелочь. Понимают ли они, что на каждые три звонка приходится одна встреча, а иногда даже больше?

Глупо утверждать, что хорошая презентация не имеет значения для потенциального клиента. Однако в процессе продажи в целом это менее важно, чем способность попасть в нужную дверь и отыскать потенциального клиента. И, конечно же, никакая практика не сделает ваши презентации безупречными, если в основе их не лежит обширная информация о потенциальном клиенте.

Поиск потенциальных клиентов

Поиску потенциальных клиентов и посвящена данная книга. Именно навыки поиска отличают преуспевающих менеджеров от неудачников. Мы опросили сейлз-менеджеров, зарабатывающих от \$75 000 до \$125 000 в год в течение десяти лет подряд. Выяснилось, что 45 % успеха зависит от умения искать потенциальных клиентов. 20 % – от умения проводить презентации, еще 20 % – от продукта, а оставшиеся 15 % – от профессионального обучения. Иными словами, 65 % своего времени преуспевающие менеджеры отдают поиску нужных людей и обсуждению возможности применения своего продукта, то есть подбору потенциальных клиентов и презентациям.

Десять особенностей преуспевающих сейлз-менеджеров

За всю свою карьеру я прочел около 8000 лекций и обучил около 450 000 менеджеров. Я понял, что успех сейлзу обеспечивает ряд конкретных факторов. Вот десять ключевых характеристик преуспевающих менеджеров.

1. Они не такие, как все

Если вы решили посвятить себя продажам, вы уже отличаетесь ото всех остальных. Успех в области продаж также предполагает стремление действовать не так, как все. Если вы достигли успеха, то вы не такой, как все в квадрате. А уж если вы стремитесь развить успех, значит, вы действительно выдающаяся личность!

2. Они преданы цели

Успешные продавцы преданы своим целям, и главное – эти цели у них есть. Вы должны быть привержены не только своим целям, но и миссии своей компании. Вы понимаете, чего пытается достичь ваша компания?

Кроме того, вам придется заботиться и об интересах своих клиентов. Если сейлз говорит мне, что его волнуют только комиссионные, я сразу сомневаюсь в его компетентности и перспективах. Если вы поможете клиентам достичь их целей, вы только выиграете.

3. Они высоко мотивированы

Преуспевающие менеджеры способны к самомотивации. Как ни странно, но роль начальника в карьере преуспевающего сейлз-менеджера крайне мала. Мы и так знаем, что должны сделать. Мы знаем, что должны звонить потенциальным клиентам, и нам не нужно об этом напоминать.

Мы должны стремиться к завершению сделки, и делать все, о чем написано в этой книге. Я обожаю историю о великом литературном агенте Голливуда по прозвищу Шустрый Лазарь. Он давно умер. Когда я читал о нем, меня поразило, что каждое утро он смотрел на календарь. И если этот день не был ничем примечателен, он всякий раз сам создавал это событие, и оно происходило... до обеда! Это в точности соответствует моим принципам – необходимо сделать так, чтобы каждый день до обеда что-то происходило. Договоритесь о деловой встрече. Позвоните куда-нибудь. Не сидите сложа руки. То, что вы сделаете сегодня, обеспечит вам успех в будущем.

4. Они довольны собой

Преуспевающие сейлз-менеджеры очень любят и ценят себя. Они держатся с достоинством и всегда знают, что и как им делать.

5. Они самоотверженны

Если вы когда-нибудь смотрели Олимпиаду, вы, наверное, поняли, какие жертвы приносят спортсмены. Для того чтобы достичь успеха, они жертвуют собой каждый день. И результат того стоит.

6. Они делегируют полномочия

Успешные менеджеры по продажам понимают, как сделать то, что им нужно. Они умеют извлечь максимум пользы из имеющихся ресурсов и людей.

7. Они жизнерадостны

Преуспевающие менеджеры по продажам стремятся найти решение, а не проблему. Последнюю найти нетрудно. И они всегда помнят своего наставника (отец, мать, дедушка, тренер или преподаватель в колледже), того, кто помогал находить решения.

У преуспевающих людей есть вера. Они верят в то, что любая сложнейшая задача им по плечу. И не просто верят, а воплощают эту веру в жизнь.

8. Они энтузиасты

Я люблю свою работу. Я говорю вам об этом потому, что хочу, чтобы вы были энтузиастами. Каждый день вы должны проживать как в первый раз. Помните свою первую сделку? Тревогу, нервное напряжение, острое ощущение счастья? Такое не забывается! Пусть это чувство будет с вами каждый день!

9. Они не доводят ситуацию до предела

Преуспевающие менеджеры не стоят в дорожных пробках. Они выезжают либо раньше, либо позже всех. Они не едут тогда, когда едут все остальные.

Они постоянно обдумывают варианты. В полдень они не стоят в очереди в столовой. Они ходят на обед либо раньше, либо позже всех. Они не похожи на женщину, которая полтора часа простояла в очереди, чтобы... пожаловаться на очереди!

10. Они последовательны и упрямы

Преуспевающие менеджеры по продажам умеют фокусироваться на главном и обладают внутренней дисциплиной. Они не терпят беспорядка, всегда имеют план и строго ему следуют.

Три главных слова

Три самых важных слова для сейлз-менеджера – это одержимость, скрупулезность и исполнение.

Одержимость

Вы должны быть одержимы тем, что вы делаете. Вы должны думать о своей работе семь дней в неделю, 24 часа в сутки.

Скрупулезность

Одержимость без дисциплины рождает хаос. Если вы неспособны полноценно сконцентрироваться на работе, обзванивать клиентов, вы не добьетесь успеха. Успеха добивается тот, кто не пропускает ни одной возможности. Задействуйте все, о чем вы прочитали в этой книге, по максимуму.

Исполнение

И, наконец, мы добрались до исполнения. Вам необходимо делать это. Вы должны осуществлять свой план. Вы должны выполнить свою работу. Если вы ее не сделаете, об успехе можете забыть.

Притча о двух дровосеках

Двух дровосеков снабдили топорами и отправили в лес рубить деревья. Первый дровосек сразу подошел к дереву, стал рубить и трудился весь день без передышки.

Второй тоже взялся за дело и тоже работал весь день, но время от времени делал перерыв, куда-то уходил и возвращался через несколько минут. Первый лесоруб продолжал рубить деревья. В конце дня дровосек, работавший непрерывно, нарубил меньше, чем дровосек, который делал перерывы.

Понимаете, почему так вышло?

Второй дровосек отлучался, чтобы подточить свой топор.

Смысл в том, что обоим дали одинаковый инструмент, но только один знал, как применить его оптимальным образом.

Все мы получаем одинаковые инструменты. Все мы играем по одним правилам. Но некоторые ухитряются использовать свои инструменты лучше других. В итоге главным становится не план, а его исполнение. Все футбольные команды играют на одинаковых полях. Почему же одни становятся чемпионами, а другие нет? Дело тут не в стратегии игры, а в исполнении. Каким образом вы можете превзойти конкурента? Реализуя задуманное. Качественно выполняя поставленный план.

Ранее я уже упоминал о гарантиях. Так вот, если вы, прочитав эту книгу, не согласитесь, что это лучшее, что есть на рынке на тему холодных звонков, свяжитесь со мной, и я тут же верну вам деньги. Только прошу вас – набросайте сценарии своих холодных звонков и зафиксируйте свои результаты в течение 21 дня. Пришлите мне списки телефонов, по которым вы звонили, и результаты, чтобы я убедился в том, что вы действительно честно опробовали систему.

Если вы пришлете мне эти материалы и сообщение о неудовлетворительных результатах, я верну вам деньги за книгу. Хотя мне кажется невероятным, чтобы вы потерпели неудачу, используя мой метод. Если вы, конечно, честно его опробовали.

У нас в компании проводятся регулярные совещания, которые имеют одно отличие от совещаний, проводимых в других фирмах. Вы наверняка слышали выражение: «Удачного дня». У нас так не говорят. Мы говорим: «Сделайте свой день результативным». Это напоминает нам, что мы сами контролируем свою жизнь, что наши успех или неудача – в наших собственных руках. Вас это тоже касается!

Сделайте свой день результативным!

Приложение

Образцы сценариев

Итак вы готовы начать.

Практически каждый продукт, который мы покупаем, имеет инструкции, причем в некоторых даже пишут: «Применять только в соответствии с рекомендациями». У меня несколько иной подход к разработке сценариев, примеры которых приведены ниже. Конечно, вы можете смело подгонять их под себя. Однако сохраняйте общую философию системы, описанной в книге. Не переусердствуйте.

Когда вы будете изучать примеры сценариев, вам может показаться, что предложенные в них схемы поведения отличаются излишней напористостью. Да, это так. Сценарии просты, прямолинейны – и потому действенны.

Недавно на моем семинаре группа менеджеров высказала сомнения относительно эффективности этих сценариев. Почему они кажутся «агрессивными»? Где «прощупывание» клиента? Чем мы его собираемся завлекать и приманивать?

Очевидно, эти продавцы впустую тратили время, беседуя с людьми, которых в первую же минуту беседы должны были отнести к категории «безнадежных». В любом случае, продажи по телефону – это совсем не то же самое, что холодные звонки.

Чтобы развеять сомнения сейлзов, я провел небольшой эксперимент. Я сел и сделал семь звонков в течение двух часов. Мне удалось поговорить с двумя людьми и назначить одну деловую встречу. В разговоре я использовал один из сценариев, приведенных ниже, слово в слово. Результат налицо. И тогда я спросил торгового агента, смог бы он достичь такого результата, используя свои методы? Нет, не смог бы. Когда эти менеджеры по продажам увидели результаты, которые дает программа, они решили ее опробовать.

Этим менеджерам повезло. Их ум был открыт для новых идей. Если вы возьмете с них пример, то ваши показатели гарантированно улучшатся.

Эти сценарии – основа работы, к которой вы собираетесь приступить. Разумеется, с обретением опыта вы станете менять кое-что, чтобы сценарии соответствовали вашим требованиям. Главное – сохранять подход. Вы не будете тратить время на бесконечные телефонные разговоры. Вы научитесь прямо просить о встрече. Вы заранее будете знать, что сказать собеседнику.

В начале каждого семинара я говорю: «Когда Бог решил проучить продавцов, он придумал холодные звонки. Вы и только вы можете превратить это “проклятие” в отличную возможность – просто начните пользоваться моей системой и образцами сценариев».

Сценарий первоначального контакта

Доброе утро, _____, это _____ из _____. Я звоню вам для того, чтобы договориться о встрече, в ходе которой я мог бы рассказать вам о нашей новой программе, которая увеличивает _____. Я уверен, что вы, подобно _____, заинтересованы в _____.

(Положительный ответ)

Прекрасно, _____. Давайте встретимся. Как насчет вторника, в три часа дня?

Сценарий звонка от третьего лица

Доброе утро, _____, это _____ из _____.

(Подставьте краткое описание своей компании).

Я звоню вам сегодня потому, что мы только что закончили работать над большим проектом для _____, который оказался чрезвычайно успешным в увеличении _____. Я хотел бы зайти к вам в следующий _____, чтобы рассказать вам о своем успехе в _____. Как насчет _____?

Сценарий звонка по рекомендации

Доброе утро, _____, это _____. (Подставьте краткое описание своей компании). Я звоню вам сегодня потому, что _____ только что предложил мне позвонить вам, чтобы назначить встречу. Я хотел бы узнать, устроит ли вас в _____.

Сценарий повторного звонка

Доброе утро, _____, это _____ из _____. Я звонил вам несколько недель назад, и вы попросили меня перезвонить вам сегодня, чтобы договориться о встрече. Вас устроит в _____?