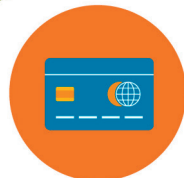




Джон
Янч

ПРОДАВЕЦ НОВОГО ВРЕМЕНИ



Перед вами новый взгляд на продажи с точки зрения маркетинга. Это готовые инструменты, о которых раньше продавцы даже не подозревали.

*Иван Самолов,
коммерческий директор
Samolov Group*

Думай
как маркетер —
продавай
как звезда

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

John Jantsch

DUCT TAPE SELLING

Think Like a Marketer, Sell Like a Superstar



PORTFOLIO / PENGUIN

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джон Янч

ПРОДАВЕЦ НОВОГО ВРЕМЕНИ

Думай как маркетер — продавай как звезда

Перевод с английского Александры Кардаш

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие от партнера российского издания	11
Введение. Меняем контекст продаж	13
Часть I. Новое мышление в продажах	19
Глава 1. Слушайте и воспринимайте	25
Глава 2. Подключайтесь к сообществу	41
Глава 3. Определите потенциальных клиентов	52
Глава 4. Определите ценностное предложение	64
Глава 5. Создайте себе репутацию	74
Глава 6. Управляйте клиентским путем	88
Глава 7. Обучение продает	96
Часть II. Новый подход к практике продаж	119
Глава 8. Создайте экспертную платформу	123
Глава 9. Завоюйте авторитет	150
Глава 10. Анализируйте социальные сети	174
Глава 11. Создайте свои песочные часы продаж	199
Глава 12. Завершите сделку	213
Часть III. Мир коуча по продажам нового типа	225
Глава 13. Измените канал	227
Глава 14. Уберите свисток	232
Глава 15. Устраните расхождения	243
Глава 16. Найдите свой метод	254
Глава 17. Пересмотрите процесс приема на работу	263
Глава 18. Управляйте автоматизацией	276
Заключение. Новый мир в ожидании продаж	282
Благодарности	284

*Роберту Янчу,
моему отцу и первому коучу по продажам*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Предисловие от партнера российского издания

Из года в год продавать становится труднее. Мир меняется, и те методы, которые работали всего пять-десять лет назад, сегодня дают все более скромный результат. Продавец, который ограничивается звонками и встречами, тонет в серой массе себе подобных — клиент его просто не замечает. Но это не означает, что продавать стало невозможно. На арену выходит новый тип продавца, имеющего навыки продаж и знания в области маркетинга.

В России распространена ситуация, когда отделы маркетинга и продаж работают независимо друг от друга. Это приводит к диссонансу. Специалисты по маркетингу не работают с клиентом напрямую, а значит, не чувствуют его потребностей и решают задачи, которые у отдела продаж вызывают только раздражение. Продавцы, напротив, сосредоточены исключительно на клиентах и упускают интересные маркетинговые методы, которые могут повысить эффективность работы, а значит, увеличить доход.

Книга «Продавец нового времени» хороша тем, что позволяет взглянуть на работу с клиентами глазами маркетолога. Мне близок этот опыт — до работы в продажах я восемь лет занимался маркетингом. Первое время меня часто увлекали излишне креативные и оторванные от жизни задачи и идеи. Но постепенно я начал самостоятельно вести клиентов разного уровня и перестраивать работу отдела маркетинга. Мы стали больше внимания уделять тому, что маркетологам, как правило, кажется скучным: клиентским базам и внедрению CRM-системы, оформлению коммерческих предложений, презентаций и автоматизации бизнес-процессов. Сейчас эта работа продолжается и дает прямой результат.

Книга полезна для специалистов по продажам, которые готовы учиться новым приемам и нацелены на профессиональное развитие.

В ней описаны разнообразные инструменты работы с клиентами, о которых раньше продавцы даже не подозревали.

Рекомендую делать заметки, отмечать методы и приемы, применимые в вашей работе. Советы, которые даются в этой книге, прекрасны тем, что их можно довольно быстро реализовать. Не откладывайте их в долгий ящик, экспериментируйте в продажах.

*Иван Самолов,
коммерческий директор Samolov Group
ivan@samolov.ru*

Введение

Меняем контекст продаж

Успех чаще всего связан с контекстом

Холодным январским утром 2007 года скрытая видеокамера в метро сняла, как тысячи людей просто проходили мимо скрипача Джошуа Белла, который играл сложнейшее из когда-либо написанных произведений на ценнейшей скрипке Страдивари. Большинство, видимо, не заметили разницы между виртуозным мастерством Белла и способностями обычного музыканта, изо дня в день играющего в метро.

А всего за несколько дней до эксперимента, а потом и через несколько дней после него Белл давал концерты, на которые были распроданы все билеты. Люди готовы были платить огромные деньги и бурно аплодировать стоя.

Мы живем не в вакууме. Каждая возникшая идея, каждая услышанная песня, каждое отправленное коммерческое предложение проходят через множество фильтров: наше настроение, окружение, понимание мира и места в нем. Все эти факторы влияют на ценность и важность, которые мы придаем тому, во что верим, что считаем стоящим нашего времени и что покупаем.

Точно так же важны не только мастерство, навыки и точка зрения продавцов, важен — и иногда в большей степени — контекст, в котором они доносят свои мысли, рекомендации и предложения.

Во многом эта книга рассказывает о том, как изменить контекст, в котором вас как продавца принимают и воспринимают.

Итак, позвольте задать вам вопрос: вы готовы отточить свое мастерство в продажах и показать его там, где люди с готовностью платят больше, или вас устраивает прозябать в метро в надежде на подачку от заинтересовавшегося прохожего?

Измените свой контекст, измените свои результаты

В первую очередь цель этой книги — показать, как изменить взгляды на то, что в современном мире означает продавать. Потом мы поговорим о том, как полностью изменить видение вашего бренда потенциальными клиентами, покупателями и конкурентами. Для этого вам скорее нужно стать проводником покупателя в процессе покупки, а не источником информации, аналитическим центром, катализатором торговли или чем-нибудь еще, что любители новомодных терминов приписывают продажам.

Эта книга покажет вам, как изменить контекст продаж, и научит множеству полезных вещей:

- спрашивать о том, что вы можете дать клиентам, а не интересоваться, что они могут дать вам;
- создавать и вести отраслевую группу, а не присоединяться бездумно ко всем группам, которые вы только найдете;
- составлять информационно содержательные, привлекательные для потенциальных клиентов презентации вместо холодного обзвона;
- стать тем, кого приглашают выступить перед аудиторией, а не просто посещать мероприятия;
- завоевать доверие и быть рекомендованным потенциальным клиентам;
- лично общаться со звездами отрасли, а не просто загружать их подкасты;
- построить стратегическую партнерскую сеть и не ждать, когда вам предложат стать партнером;
- стать автором публикаций в авторитетных отраслевых источниках, а не просто подписываться на их рассылки новостей.

Переосмыслив отношения, вы измените то, как вас слушают, принимают и воспринимают. Посмотрев на процесс продажи как на совместное путешествие с клиентом, в котором вы его направляете, вы сможете стать ценной и необходимой частью его команды.

О книге

Эта книга состоит из трех частей. Цель первой части — «Новое мышление в продажах» — сформировать у вас как продавца образ мышления, который позволит сопровождать потенциальных и реальных клиентов в процессе покупки. Вы можете считать ее основой для новой стратегии продаж. Вторая часть — «Новый подход к практике продаж» — дает новые практические навыки и приемы, которые вы должны усвоить, чтобы полностью использовать новую среду продаж. Вы обнаружите, что тип мышления и процессы, которые я описываю в этой книге, традиционно рассматриваются скорее как инструменты маркетеров¹, а не продавцов. В новом мире продаж такого разделения больше нет. Для достижения успеха продавцы должны понимать философию маркетинга.

Если вы независимый продавец, в процессе чтения этой книги вы сможете перенимать новые стратегии и тактики. Я рекомендую вам внедрять в практику какой-нибудь элемент из каждой главы — вы найдете множество идей, которыми сразу же сможете воспользоваться, а также идей, которые заложат основы долгосрочного успеха и одновременно дадут краткосрочные результаты.

Если вы руководите отделом продаж или целой организацией, особенно ценной для вас станет третья часть книги — «Мир коуча по продажам нового типа». Она адресована владельцам бизнеса, коммерческим директорам и менеджерам по продажам, ответственным за наем и обучение сотрудников, а кроме того, оснащение и внедрение новой модели продаж в условиях командной работы. В этой части я расскажу, как вы в качестве менеджера по продажам можете использовать философию коучинга для обучения других этой новой модели продаж. Эффективность, равно как и успех внедрения этой новой философии продаж и ее инструментов, в значительной степени зависит от того, поймут ли те, кто занимает руководящие должности, третью часть книги и станут ли применять на практике то, что в ней описано.

Если вы работаете в отделе продаж и идеи этой книги импонируют вам, но противоречат взглядам вашей компании на продажи,

¹ В рамках данной книги термин «маркетер» (англ. marketer) используется в значении «специалист, выполняющий оперативные функции в системе маркетинга, практик маркетинга» в отличие от термина «маркетолог» (специалист, занимающийся теорией маркетинга). *Здесь и далее примечания редактора и переводчика, если не указано иное.*

настоятельно рекомендую поделиться этой книгой с руководителем. Вы можете стать ключевой движущей силой в переосмыслении контекста продаж как для внутренних, так и для внешних целей компании.

Как появилась эта книга

Перед тем как пойти дальше, мне кажется, важно поделиться тем, что вдохновило меня на написание этой книги.

На протяжении 25 лет я был консультантом по маркетингу и владельцем малого бизнеса. В то время я работал со всеми отраслями, которые только можно себе представить: с индивидуальными предпринимателями, ответственными за все аспекты маркетинга и продаж, и с крупными организациями, которые постоянно боролись за то, чтобы их отделы продаж и маркетинга говорили на одном языке.

Прежде чем создать собственную маркетинговую компанию, я работал торговым представителем государственной печатной фабрики. День за днем я стучал в двери и выстраивал отношения с клиентами. Именно в тот момент я впервые понял, какую силу дает выход за привычные границы тактики продаж.

Я обнаружил: если я взаимодействую с клиентами напрямую, отправляю письма, открытки, записки от руки (обратите внимание, что это было до появления электронных писем), делюсь важной информацией, намечаю новые направления, которые они могут использовать для развития своего бизнеса, или просто обращаю внимание на какие-то действия клиентов, которые меня удивляют, то мне рады.

Благодаря такой методике я продавал больше всех в своей организации, и мне поручили разработать маркетинговую программу для остальной команды, а впоследствии попросили обучить менеджеров по продажам маркетинговому мышлению. Уже в то время я осознал, что лучшие продавцы мыслят как маркетеры, вероятно, даже более эффективно, чем те, кто непосредственно занимается маркетинговой деятельностью.

Не забывайте, что все это происходило больше 30 лет назад. Интернет не просто усилил потребность в изменении — именно он ее создал! До появления интернета грань между продажами и маркетингом была весьма размытой, но скорость их полного разделения, очевидно, все больше увеличивается. В этой книге я описываю систему, которая

задействует все самые современные методики и, главным образом, способствует предоставлению клиенту максимальной ценности.

Мой отец большую часть своей жизни был независимым представителем компаний-производителей. Именно он первым продемонстрировал мне прямую связь между ценностью, предоставляемой клиенту, и успехом в продажах.

С того времени я написал три книги по таким темам, как маркетинг, генерация рекомендаций и общая бизнес-стратегия. Каждая книга — Duct Tape Marketing¹, The Referral Engine² и The Commitment Engine — раскрывает проблему объединения маркетинга и продаж, что повышает ценность для конечного покупателя и в то же время остается крайне практичным для владельцев бизнеса и команд по продажам. В этой книге я также держу курс на это слияние.

Большинство из нас уже знают, что времена стука в дверь и агрессивных продаж давно прошли. Но, путешествуя по всему миру, выступая перед владельцами бизнеса, маркетерами и специалистами по продажам, первый вопрос, который я слышу: «И что нам теперь делать? Как продавать в этом новом мире?»

Я написал эту книгу специально, чтобы ответить на этот вопрос. Основной ее посыл — маркетинг и продажи превратились в сферы, которые не просто поддерживают, а подпитывают друг друга. Специалисты по продажам должны думать и действовать как маркетеры, чтобы создать в сознании потребителей свой новый образ. Маркетеры также должны обращать внимание на то, как меняются их роли, и приспосабливаться к ним, работая с отделами продаж или их представителями так, как никогда не работали ранее.

Путь к успеху в продажах — думать как маркетер и продавать как звезда. Для этого рассмотрим первую установку — изменение типа мышления.

Итак, за работу!

¹ Издана на русском языке: Янч Д. Маркетинг без диплома. Просто и практично. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

² Издана на русском языке: Янч Д. По рекомендации. Бизнес, который продвигает себя сам. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Часть I

Новое мышление в продажах

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Почему маркетинг — это продажи по-новому

В традиционной модели маркетинг отвечал за идейное содержание бизнеса, а продажи — за отношения.

Команда по продажам зачастую принимала незначительное участие в разработке рекламного посыла, а маркетинг, соответственно, не взаимодействовал с конечным потребителем. И хотя такое разделение должно было служить на благо организации в отношении разделения ролей и обязанностей, сотрудничество, необходимое для современного потребителя, оно обеспечивало лишь в редких случаях.

Чтобы выжить в бизнес-среде, движимой цифровыми технологиями, продавец должен мыслить и действовать скорее как маркетер. И хотя, мне кажется, в определенной степени так было всегда, сейчас это особенно актуально: у потенциальных клиентов есть доступ к массе информации, имеются инструменты, которые отклоняют нежелательные рекламные сообщения, и возможность свободно публиковать как хвалебную, так и не очень информацию о компаниях, с которыми они имели дело.

Для достижения успеха продавцам нужно взять дело в свои руки и теснее взаимодействовать с маркетинговой составляющей бизнеса. Продавцам, как и маркетерам, необходимо участвовать в создании рекламного сообщения компании и контролировать его. Я часто повторяю, что взаимопонимание между маркетерами и специалистами по продажам — одна из сложнейших задач для разбитого на отделы бизнеса, но сейчас это еще и задача для частного лица.

В новой бизнес-модели между теми, кто отвечает за сообщение, и теми, кто отвечает за отношения, не может быть большого разделения. Маркетеры должны совершенствовать процесс формирования отношений, а продавцы — совершенствоваться в создании и донесении сообщения.

Конечно же, вы заметили, что за последние 20 лет искусство продаж невероятно изменилось. В значительной степени это произошло потому, что у современных рынков есть мгновенный выход к только что появившейся информации как основной функции процесса продаж.

Для конкретного продавца это означает изменения в ряде элементов продаж, о которых пойдет речь ниже.

Слушание — исследование по-новому

Если достучаться до потенциальных клиентов по телефону и с помощью электронной почты становится гораздо сложнее, то благодаря социальным сетям понять личные потребности потенциального клиента становится все проще.

Чтобы услышать потенциального клиента, продавцам нужно создавать собственные социальные площадки, добавлять в свои инструменты взаимодействия с клиентами (CRM) социальные профили и оставаться в курсе того, чем занимаются потребители и конкуренты.

Если вы станете активно слушать потенциальных клиентов, то обнаружите, что и потенциальные, и реальные клиенты добровольно — и публично — распространяют подсказки, которые можно использовать в продажах.

Обучение — презентация по-новому

Раньше продавцов призывали совершенствовать свои презентации, которые были главным механизмом продаж, и многие курсы обучения продажам до сих пор учат этому механизму. Но в действительности со временем презентация стала мало чем отличаться от эффективной стратегии манипуляции, заполненной проверенными психологическими принципами и рекламными приемами.

Современный продавец должен быть готов обучать, публиковать и демонстрировать собственный опыт. Вы должны быть готовы отвечать на вопросы, размещая посты в блогах, участвовать в обсуждениях в социальных сетях и проводить семинары, как онлайн, так и в реальном мире, — для обучения потенциальных клиентов.

Продавцам очень сложно отказаться от презентаций, на которые они полагались изо дня в день, но те, кто сумел, снимают сливки.

Понимание — обмен информацией по-новому

Потенциальным клиентам достаточно один раз щелкнуть мышкой — и им открывается доступ к лучшей в мире информации, к тому, чем в интернете делимся друг с другом мы, профессионалы, к тому, что пишут о нас и нашей отрасли в целом наши конкуренты, потребители и партнеры.

Собирая информацию, потенциальный клиент может либо стать очень продвинутым, либо совсем запутаться в том, что продается. Современный специалист по продажам должен фильтровать поток доступной информации, давать понимание и контекст и направлять клиента. Ваша роль заключается в том, чтобы помочь потенциальным клиентам понять, какие вопросы им нужно рассмотреть, а потом дать на них ответы. Фактически вы должны стать проводниками клиентов в процессе продажи.

Составление истории — «выращивание клиентов» по-новому

Истории — лучший инструмент построения отношений. Как любил говорить Мистер Роджерс¹, «трудно не полюбить человека, если узнаешь его историю».

Сторителлинг, или рассказывание историй, — занятие коллективное. В первую очередь специалистам по продажам надо уметь связывать ключевые истории своей компании с миром потребителя, а затем помогать потребителю создавать новую историю. При этом продавцы должны играть ведущую роль и решать проблемы потребителя.

Убедительные истории получаются только тогда, когда они доказывают обещанное. Современному продавцу следует активно понимать, измерять и озвучивать реальные результаты, которых достигают потребители при каждом контакте с компанией, а также доносить эти реальные жизненные истории до новых потребителей и потенциальных клиентов.

¹ Имеется в виду герой телесериала *Mister Rogers Neighborhood* («Наш сосед Мистер Роджерс»), который демонстрировался по американскому телевидению в 1968–2001 годах и главную роль в котором исполнял Фред Макфили Роджерс.

Создание ценности — закрытие сделки по-новому

Каждый раз, когда я слышу «закрытие сделки», все, что мне приходит на ум, — это эпическая фраза Алека Болдуина «всегда закрывай» в фильме «Гленгарри Глен Росс» (другое название — «Американцы»). Но это убеждение сегодня не работает — современный продавец должен «всегда создавать ценность».

Я не говорю о том, что заключенные сделки в расчет не принимаются. Принимаются, еще как. И ваш успех как продавца зависит от количественных показателей. Но разница между новым и старым заключается в том, разделяете ли вы идеи создания ценности под давлением завершения сделки любой ценой.

Если вы создаете для своего клиента ценность (или обучаете его), традиционная тактика закрытия сделки уходит в прошлое. И речь идет не о дружеской болтовне, а о донесении до своих клиентов действительно взаимовыгодных идей, которые позволят им взглянуть иначе на свои проблемы и потребности. Это подразумевает создание ценности с помощью рекомендаций, привлечения стратегических партнеров и построение площадок для общения, которые дадут клиентам все необходимое для достижения их целей.

Современные звезды продаж привлекают, обучают, убеждают, измеряют и, что самое главное, *направляют* своих потребителей и потенциальных клиентов, служат им, формируя при этом свой уникальный бренд, который зиждется на доверии и мастерстве.

В части I нашей книги речь пойдет о мышлении, свойственном маркетерам, и продавцы должны перенимать сейчас это мышление, чтобы конкурировать и процветать в бизнесе.

Глава 1

Слушайте и воспринимайте

Слово — серебро, а молчание — золото.

Турецкая пословица

Успешные продавцы всегда внимательно слушают, выжидая подходящий момент. Учитывая избыток информации в нашем обществе, необходимость в умении правильно слушать растет в геометрической прогрессии. От продавцов требуется не только постоянно следить за всем, что говорится, публикуется, пишется и комментируется, но и распознавать любую возможность для продажи в условиях всеобъемлющего хаоса. На сегодняшний день продавцы должны развивать навыки слушателя и использовать инструменты мониторинга, которые позволят им оставаться в курсе событий и в большей степени понимать информацию, которой делятся как клиенты и потенциальные потребители, так и конкуренты.

Учимся слушать заново

У большинства людей с рождения есть способность слышать и со временем понимать услышанное. Однако мы, сами того не осознавая, настолько развиваем в себе способность слышать, что перестаем считать необходимостью умение слушать. Наверняка вы слышали, как человека называют «тугоухим». Большинство из нас становятся «тугоухими» задолго до того, как наш слух начинает слабеть.

Очень многие книги по продажам раскрывают тему слушания, в частности, активного слушания, но я считаю, что существует другая форма слушания, которая не только требует еще больше навыков, но и дает лучший результат.

Умение слушать и *воспринимать* то, что говорят наши потенциальные клиенты, потребители, сотрудники и члены сообществ (в том числе в соцсетях), позволяет более полно и точно оценить их потребности. Я убежден, что нам всем нужно работать над умением слушать и воспринимать.

Итак, что такое восприимчивое слушание?

Специалисты, обучающие этому навыку, скажут вам, что существует множество видов слушания.

- **Пассивное слушание:** когда вы ведете себя так, словно слушаете потенциального клиента, но на самом деле просто ждете своей очереди высказаться.
- **Избирательное слушание:** когда вы обсуждаете с потенциальным клиентом проблему, ожидая удобного случая для получения личной выгоды.
- **Активное слушание:** когда вы внимательно слушаете собеседника и реагируете в первую очередь на его слова.
- **Восприимчивое слушание:** когда вы слышите и понимаете все, что говорит собеседник, но в то же время учитываете и то, что человек не сказал, о чем он реально думает и как себя ведет во время разговора.

Безусловно, восприимчивое слушание — самый сложный тип из четырех перечисленных, поскольку оно требует полной концентрации, внимания и, конечно, восприимчивости к разговору, то есть внимания не только ко всему сказанному, но и к тому, что подразумевается между строк.

Восприимчивое слушание позволяет понять то, что недоступно отвлекающимся и даже многим активным слушателям.

Этот тип слушания подскажет вам: когда потенциальный клиент говорит, что еще не готов к покупке, *на самом деле* это означает, что он не понимает преимущества вашего предложения.

Благодаря восприимчивому слушанию вы сможете понять, что действительно нравится вашим покупателям или потенциальным клиентам, каковы их цели и стремления, высказанные или не заявленные

вслух. Этот тип слушания поможет составить план действий, который организует ваших клиентов и приведет их к желаемым целям.

Любой собеседник с легкостью способен увидеть, когда его слушают и воспринимают его речь. Безусловно, нам не понравится, когда собеседник мечется между разговором и своим смартфоном. Поэтому, когда кто-то полностью сосредоточен на наших словах, поведении, образе мысли, даже позе и языке жестов, мы очень чутко реагируем на такое внимание.

Я уверен, что с помощью восприимчивого слушания вы сможете отслеживать даже то, что думаете и говорите сами себе. Если вы достаточно внимательны, можете остановиться, проанализировать свои мысли и понять свое действительное отношение к происходящему, то ваши действия также станут более восприимчивыми.

Этому типу эффективного слушания можно научиться, правда, потребуются много практики. Тут все дело в привычке, как и в случае с привычкой работать в многозадачном режиме: чем чаще вы стараетесь быть восприимчивым слушателем, тем легче вам будет перестроиться на такой образ мыслей.

Ниже представлены три упражнения, которые я предлагаю вам выполнить для того, чтобы развить у себя восприимчивое слушание. Используйте это умение во всех своих начинаниях.

1. Выслушайте клиента

Составьте список пяти клиентов, которых вы уважаете и которых хотели бы понимать лучше. Распланируйте время для совместной беседы с каждым из них, лучше всего лично, и задайте им следующие три вопроса. Очень сосредоточено выслушайте их ответы, обратите внимание на то, как они отвечают, особенно на выбор слов и язык мимики и жестов. (Очевидно, что в случае телефонного интервью вам придется слегка адаптировать мой совет.)

- Что больше всего вам нравится в нашей компании?
- Если бы вы рекомендовали нашу компанию своему другу, что бы вы рассказали ему про нас?
- Какую самую большую трудность вы испытываете в бизнесе в настоящее время?

2. Выслушайте коллегу

На этот раз назначьте время для беседы с коллегой или человеком, с которым вас связывают профессиональные отношения. Задайте ему следующие вопросы:

- Что больше всего вам нравится в нашей компании?
- Если бы вы рекомендовали нашу компанию своему другу, что бы вы рассказали ему?
- Какую самую большую трудность вы испытываете в процессе достижения своих целей в настоящее время?

3. Выслушайте себя

На самом деле это может быть самой сложной частью. Сядьте и задайте себе эти вопросы. Внимательно следите за тем, что вы чувствуете во время ответа. Здесь важно не столько, правильный или неправильный ответ вы дадите, — тут важно быть честным. Вы всего лишь проверяете личную систему на наличие разбалансировки.

- Что больше всего мне нравится в моей работе?
- Почему я делаю то, что делаю?
- Если бы я мог заниматься всем чем угодно, что бы это было?

Прислушайтесь к своему телу

Позвольте мне задать, казалось бы, странный вопрос: как вы считаете, вы бы смогли стать профессионалом в сфере продаж, если бы потеряли слух?

Перед тем как углубиться в эту мысль, я рекомендую вам прослушать краткое выступление Эвелин Гленни на TED-конференции¹ под названием «Как нужно правильно слушать». (Вы можете найти его по ссылке: www.ted.com/talks/evelyn_glennie_shows_how_to_listen.html.) В этой вдохновляющей презентации глухая перкуSSIONИСТКА² Гленни показывает, что слушание музыки включает намного больше,

¹ Аббревиатура от англ. Technology Entertainment Design (Технологии, развлечения, дизайн) — частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего своими ежегодными конференциями. Миссия конференций состоит в распространении уникальных идей. Темы лекций разнообразны: наука, искусство, дизайн, политика, культура, бизнес, глобальные проблемы, технологии и развлечения.

² Музыкант, играющий на различных мелких ударных музыкальных инструментах.

чем просто процесс удара звуковой волны по вашим барабанным перепонкам. К 12 годам Гленни практически полностью потеряла слух, но все равно решила стать композитором и перкуссионисткой. Как она объясняет в своей речи, отсутствие возможности слышать дает ей уникальную связь с музыкой.

У Гленни получается создавать музыку, потому что она умеет правильно слушать, так, как многие из нас даже не догадываются: она все слушает восприимчиво. Подобным образом нужно выйти за пределы убеждений, что в разговоре фактическую ценность имеют только звуки, то есть то, *что* сказано. Пришло время разобраться и понять, о чем говорит наше тело и о чем сигнализируют позы и жесты наших клиентов и потенциальных потребителей.

Обращайте внимание на движения вашего клиента, на то, куда вы сами смотрите во время разговора и какую позу принимаете — это важнейшие критерии восприимчивого слушания, которые гарантируют, что клиент почувствует, что его услышали. Даже контролируя собственное дыхание во время разговора с клиентом, вы сможете лучше сосредоточиться на всех тонкостях беседы. Совсем не обязательно это будет отвлекать вас от разговора — просто обращайтесь внимание на свое дыхание. Я считаю, что зачастую мы настолько сосредоточены на том, что сказать в ответ, что не можем просто расслабиться и послушать то, что говорит другой человек. Контроль собственного дыхания — ключ к спокойствию и настоящему слушанию.

Поскольку я пытаюсь вас впечатлить, позвольте привести еще один эффективный метод развития восприимчивого слушания. Как насчет занятий балными танцами? Вероятно, не существует лучшего способа научиться слушать другого человека, используя все свои органы чувств, чем танец с партнером. Вам нужно слушать и понимать ритм и темп музыки, а также помнить, сейчас ведете вы или же ведут вас. Танцы требуют реакции на едва уловимые движения и «направления», причем одновременно вы еще и пытаетесь вспомнить следующий шаг. Каждая минута такого взаимодействия протекает молча, хотя если вы восприимчивый слушатель, то и так будете уверены в том, что делать, и слова здесь не нужны!

Вопросы — инструмент слушания

Хорошие вопросы всегда превосходят по важности даже лучшие ответы.

Во время разговора с клиентом или потенциальным потребителем продавцам нужно брать пример с маркетеров и пользоваться силой

вопросов. Не настаивайте на своей идее — задавайте стратегические вопросы, которые помогут выяснить, что нужно клиенту, что его беспокоит и чего он хочет от вас. Иногда вам придется ставить вопрос за вопросом, чтобы добраться до истинной сути дела. Во многих случаях несколько хороших вопросов могут определить и устранить проблему, которую клиент пытается решить. Маркетеры знают, что хорошие вопросы могут многое открыть.

Сократический метод, названный в честь классического греческого философа Сократа, представляет собой вид расспроса и дискуссии между людьми с противоположными точками зрения, который основывается на наводящих вопросах для развития критического мышления и выработки идей.

В каком-то смысле предложение о продаже можно назвать формой расспроса и дискуссии между людьми, которые изначально имеют противоположные точки зрения. Благодаря правильным вопросам и внимательности к ответам вы можете привести разговор к общему знаменателю.

Обучение методу Сократа широко применяется в юридических школах и при подготовке психологов, но он также занимает не последнее место при подготовке продавцов. Однако будьте осторожны: я сталкивался с некоторыми тренерами по продажам, которые позиционируют метод Сократа как форму умышленного расспроса с оттенком очевидной манипуляции людьми. Это раздражает сообразительных покупателей. Умение задавать достойные вопросы — очень тонкое искусство. Главная задача состоит в движении обоих собеседников к одной цели, а не только в попытке одного человека убедить второго принять его точку зрения.

Умение задать правильный вопрос — ключ к нахождению вами и вашим клиентом точки соприкосновения. Нет ничего менее продуктивного, чем ситуация, когда продавец вынужден тратить огромное количество времени, выслушивая ответы на неправильные вопросы, лишь потому что правильных он не задал. Вопросы способствуют появлению ясности, раскрывают потенциальному клиенту все способы, с помощью которых можно добавить ценность в отношения между вами.

Профессиональные консультанты не пытаются найти хороший ответ — они задают удачные вопросы. Это ценная способность, которая

демонстрирует ваше умение приблизить клиента к удовлетворению его потребности, а не просто заключить сделку.

Сложные вопросы могут иногда раздражать, но, если вы беседуете с нужным потенциальным клиентом, он оценит вашу заинтересованность в его успехе и истинное желание приложить сверхусилия. Подобная доброжелательность позволит вам намного быстрее наладить ваши взаимоотношения, даже если до завершения сделки еще далеко.

Разработка ваших вопросов

Совершенствуя умение задавать вопросы, вы также совершенствуете свои способности слушателя и помогаете клиентам ясно сформулировать их потребности, то есть делаете то, чего не умеют ваши конкуренты.

В любой ситуации, связанной с продажами, следует иметь наготове приведенные ниже вопросы. Правильный вопрос, заданный в нужный момент, может подтвердить, что вы действительно понимаете все трудности и можете быстро вернуться к торговой презентации, или просто позволяет вам проверить, что думает клиент о происходящем.

Умеем ли мы быть конкретными? Одно из важнейших преимуществ — способность выяснить, что действительно хотят узнать клиенты, когда задают вопросы. Очень часто они не умеют быть точными, поэтому от них можно услышать: «Расскажите мне о своей продукции», — тогда как на самом деле их интересует, тестировали ли вы продукцию на наличие конкретного дефекта, который они обнаружили у своего нынешнего поставщика.

Будьте готовы задать множество дополнительных вопросов для уточнения конкретных деталей. Спросите: «Можно ли это уточнить? Есть ли что-то конкретное, что вы хотите знать о нашей продукции?» Вы всегда сможете вернуться на прежнюю позицию, однако чаще всего человек, которому вы задали этот вопрос, ответит вам именно то, что нужно для понимания его точки зрения.

У вас есть конкретный вопрос? У вас когда-нибудь был потенциальный клиент, который болтал о своих неприятностях в компании (а возможно, и во всем мире), а затем вдруг останавливался и просил вас решить все проблемы? Сложность любых попыток продаж в такой ситуации заключается в том, что саму ситуацию можно сравнить

с попыткой переплыть пруд, не имея ни малейшего понятия о его глубине. Попробуйте перевести беседу на нужды потенциального потребителя или клиента, задав вопрос: «Что конкретно вы хотели бы от меня узнать?» Это единственный способ сосредоточить внимание клиента на сути дела. Вместо того чтобы попытаться отреагировать на огромную проблему, попросите клиента разложить ее на части и разъяснить все подробно.

Почему это проблема для вас? И снова не раз люди будут говорить вам о том, что они понимают под своими проблемами, при этом не поясняя, почему хотят решить их и сколько готовы за это заплатить. Ваша работа — понять, могут ли они четко сформулировать для вас задачу. Если они не смогут этого сделать даже после вашего вопроса или не в состоянии дать четкий ответ, то и не будут заинтересованы и готовы решить проблему.

Что это значит? В тот момент, когда потенциальные клиенты начинают разбрасываться избитыми фразами и профессиональными терминами, обратитесь к ним с просьбой объяснить непонятные слова на доступном языке. Если они используют слово «синергия», задайте такой вопрос: «Как, по вашему мнению, будет проявляться синергия в такой ситуации?» Это заставит клиента или потенциального потребителя растолковать его понимание тех слов, которые он использует, и связать их с вашей деятельностью. Затем, если вы так и не поймете то, что объясняет потенциальный клиент, попросите его объяснить еще подробнее. Большинство людей любят рассказывать о том, чем они занимаются, а вы, в свою очередь, будете выгодно смотреться, внимательно слушая клиента и подбирая момент, чтобы лучше задать такие вопросы.

Каковы для вас критерии успеха? Довольно часто торговый представитель при продаже или принятии решения о том, что будет хорошо для потенциального клиента, даже не задумывается над критериями, по которым сам клиент оценивает, что для него хорошо. Когда вы понимаете, каковы цели покупателя и как они им оцениваются, то можете по-другому представить приобретаемую ценность. Это хитрый прием, поскольку иногда он не так очевиден. Очень часто покупатель больше заботится о том, что будет представлено в его годовом обзоре, а вы получаете преимущество от владения этой информацией.

Предположим, ваше программное обеспечение может сократить время работы менеджеров с клиентами примерно на 40 минут в день, и вы знаете, что это даст существенную экономию затрат на оплату труда. Но ваш потенциальный клиент не сильно заботится об экономии трудовых затрат, потому что цель этого года для него — повысить степень удовлетворенности сотрудников. Как вы думаете — ему полезно будет это знать?

Каким образом проходит процесс закупок в вашей организации? Вероятно, во многих ситуациях самая важная серия вопросов сосредоточена на процессе покупки. У вашего потенциального клиента может не быть возможности раскрыть вам все тонкости, но вам следует разобраться в том, какова его роль как покупателя, особенно если он представляет довольно крупную организацию.

Как вы к этому относитесь? Если вы заставите потенциального клиента раскрыть истинное отношение к проблеме или новой возможности, то сможете сохранять эмоциональный контроль в любой ситуации. Более того, этот вопрос позволит вам оценить важность ситуации. Например, если вам кажется, что клиенты не сильно переживают по поводу решения проблемы, не исключено, что они так же относятся и к процессу покупки. Однако если на определенную проблему они реагируют остро, со злостью или страхом, налицо признак того, что ваше ценностное предложение будет крайне полезно, поскольку поможет быстро найти правильное решение.

Что бы вы сделали, если бы этой проблемы больше не существовало? Проблемы и трудности отвлекают людей от тех занятий, которыми они увлечены намного больше. Выяснив, чем бы занимался потенциальный покупатель, не будь у него необходимости решать существующие проблемы, вы сможете понять, что для него действительно важно.

Что вам нравится больше всего в вашем бизнесе? Я заметил, что многие владельцы бизнеса и даже корпоративные менеджеры начинали с того, что им нравилось делать, но затем в процессе работы упускали это из виду. Если вы поможете им вспомнить, что они любят в своей деятельности, и вернуться к этому любимому занятию, это станет для них отличным опытом. Больше никто не спрашивает потенциального клиента об этом, но ведь это прекрасный способ наладить взаимоотношения.

Как бы вы провели свободное время, если бы...? Вопросы такого типа обычно задают немного позже, уже в процессе продажи или предоставления услуги, но я считаю, что может быть полезным узнать в процессе общения, чем человек любит заниматься в свободное время. Люди действительно ценят, когда кто-то искренне интересуется тем, о чем они не спрашивают даже сами себя.

А что произойдет, если увеличить ... в десять раз? Часто потребители не задумываются об общей картине происходящего. Воспользуйтесь этим и помогите им взглянуть на проблемы с абсолютно другого ракурса, мыслить шире либо посоветуйте задуматься о трудностях, с которыми они могут столкнуться, если вместо попыток добиться поставленной цели на десять процентов завьсят планку и удвоят или даже утроят это значение.

Предлагая потенциальному клиенту мыслить намного шире, вы вдохновляете его будущими результатами и даете возможность обойти другие трудности и ограничения, о которых он еще не задумывался. И тогда вы сможете взять на себя процесс определения новых проблем.

Почему сейчас самое время? Существует множество причин выяснить, почему кто-то интересуется вашим предложением именно сейчас. Вы можете узнать о скрытой проблеме или просто выяснить истинную мотивацию человека. Связаны ли его потребности с конкретным циклом деловой активности? Если вы сможете раскрыть продолжительность процесса покупки, то намного лучше поймете, на каком этапе этого цикла находитесь именно вы.

О чем я не спросил? Я заметил, что можно задать множество уточняющих вопросов и все равно упустить что-то очень важное и интересующее клиентов. Дайте им возможность поделиться этим с вами. Очень часто после этого вопроса открывается очень важная информация, имеющая отношение к ситуации.

О чем мы договорились на сегодняшний день? В конце каждой встречи всегда подводите итог и подтверждайте все обязательства. Будете ли вы планировать новую встречу или просто вышлете коммерческое предложение на основании проведенных переговоров? Если вы договорились об отправке предложения, следует вначале выяснить детали или провести исследование сразу же после возвращения в свой офис. Наверняка вы захотите пересмотреть все обязательства, которые со своей стороны предоставляет потенциальный клиент.

Вы не будете пользоваться всеми этими вопросами постоянно, но лучше иметь их наготове в нестабильных ситуациях. Развитое умение задавать вопросы и способность понимать ответы — вот основное отличие между первоклассным специалистом по продажам и обычным продавцом.

Начните с одного или двух вопросов, которые помогут вам начать разговор в любой ситуации. Обыграйте их, сделайте комфортными для восприятия и затем добавляйте следующие вопросы.

Слушаем в режиме онлайн

Наконец, я хочу поговорить об относительно новом наборе методов и навыков, которые стали возможными благодаря технологиям и социальным сетям.

Раньше ситуация складывалась таким образом, что продавец мог собрать интересующую его информацию только посредством чтения специализированных журналов, расспросов клиентов об их окружении или просто находясь в офисе потенциального клиента, изучая все висящие там дипломы, семейные фотографии и спортивные сувениры.

Сегодня такая информации (как и многая другая) доступна в интернете благодаря социальным сетям. Абсолютно новые разновидности поисковых методов и средств предоставляют потрясающие преимущества для восприимчивого слушателя.

Способность прислушиваться к сигналам о готовности или неготовности клиентов покупать позволяет продавцам создавать новые возможности и обучать потенциальных клиентов необходимым нюансам своей сферы деятельности. Для этого надо создать «цифровую станцию прослушивания» и использовать ее как важнейший инструмент в своей схеме продаж.

Ниже представлены пять ключевых видов онлайн-слушания, которые позволят вам воспользоваться всеми преимуществами изобилия полезной информации, ежедневно пополняемой в цифровом мире.

Слушаем для взаимосвязи

Я написал эту главу за время недельного пребывания на острове Сен-Мартен. Как теперь принято, я сделал несколько снимков океана и пляжа и поделился ими в Facebook. Мгновенно несколько моих клиентов

поделились своими воспоминаниями о поездках на этот остров и даже посоветовали мне хорошие рестораны. Благодаря моей публикации и их комментариям у нас появились общие интересы.

Социальные сети намного облегчили и сделали доступным процесс обсуждения ежедневной личной информации о том, что мы любим делать, как проводим свободное время, какие организации и сферы деятельности поддерживаем. Эта информация — благодатная почва для налаживания более тесных взаимоотношений с вашими потребителями и потенциальными клиентами. Подписка, добавление в друзья и общение с вашими клиентами в соцсетях — обязательное условие, если вы хотите полностью исследовать все возможные общие интересы (однако не пытайтесь использовать эти знания в слишком личной или неискренней манере).

Для поиска точек соприкосновения попробуйте зайти в социальную сеть и добавить ваших клиентов в CRM-систему организации¹. В конце этой главы я подробнее расскажу о том, как правильно слушать в онлайн-режиме.

Прислушиваемся к признакам готовности совершить покупку

Потенциальные покупатели часто рассказывают в интернете о том, что работает, что не работает и что они считают откровенно слабым местом в своей работе, причем иногда они это делают задолго до того, как начинают искать помощи профессионалов. Ваша «станция прослушивания» может помочь вам оказаться рядом с покупателем до того, как он сделает заявку. Обратите внимание на публикации своих клиентов в Facebook, Twitter и других соцсетях, где могут находиться ваши клиенты, — на что они жалуются, чем хвалятся, с кем поддерживают контакты, включая и ваших конкурентов.

Еще одно превосходное преимущество исследования социальных сетей — возможность выяснить, кто кому подчиняется, как люди измеряют успех, с кем они работают в настоящий момент и, возможно, как

¹ Автор имеет в виду CRM-системы нового типа, интегрированные с соцсетями и позволяющие в один клик добавлять информацию из профиля потенциального клиента в CRM-систему. Подобные CRM-системы могут находить с помощью сервисов мониторинга социальных медиа и СМИ (типа YouScan) наиболее горячие тематические обсуждения и работать с их участниками. В России такого рода функционал представлен, например, компанией Tetrasoft, которая может обеспечить интеграцию в том числе с русскоязычными соцсетями («ВКонтакте» и «Одноклассники»). *Прим. науч. ред.*

они предпочитают взаимодействовать и оформлять покупки. Благодаря восприимчивому слушанию и анализу информации, которую люди публикуют в интернете, можно многое узнать об их мнении относительно процесса покупки.

Возможно, вы захотите уделить время созданию группы ваших самых прибыльных потенциальных клиентов, добавить их в список Twitter или CRM-систему, что позволит с легкостью следить за тем, о чем они говорят и чем делятся в социальных сетях.

Слушаем изменения и следим за ними

Многие продавцы давно заметили, что перемены по своей природе не бывают ни хорошими, ни плохими — все зависит от того, как вы на них смотрите. Для состоявшегося поставщика перемены могут способствовать повторному открытию процесса продаж. А для человека со стороны они могут стать отличным приглашением к старту новых взаимоотношений.

Мониторинг социальных сетей¹ на наличие в них перемен — это отличный метод. С его помощью вы можете следить за своими текущими потребителями и находить потенциальных клиентов. Новые сотрудники, выпуск новой продукции и новые закупки — все это те перемены, за которыми вы захотите следить, поскольку они могут в нужный момент подарить вам отличную возможность.

Слушаем, чтобы быть в курсе

Ваша «станция прослушивания» должна также включать ресурсы, которые позволят вам с легкостью подключиться к миру потребителей либо получить информацию о трудностях в их сфере деятельности (если вы не владеете подробными знаниями по этим вопросам). И дело здесь не только в том, чтобы слушать слова ваших потенциальных клиентов и потребителей; нужно слушать то, что слушают *они*, знать, какие блоги они читают, какие журналы любят, какие конференции посещают, и эти знания помогут вам понять, из каких источников они получают информацию.

¹ Автор имеет в виду сервисы мониторинга социальных медиа и СМИ. Наиболее популярные решения в России — YouScan, Babkee, Wobot, Brandspotter и другие. *Прим. науч. ред.*

Помимо этого необходимо сосредоточиться и услышать все признаки слабости, изменения направлений и открытые возможности ваших конкурентов. Информация, которой делится потребитель ваших конкурентов в социальных сетях, может быть невероятно полезной.

Слушаем, чтобы добавить ценность

Все мы знаем, что современное обилие информации и доступных данных может породить перегруженность. Это совсем нехорошо, особенно если вы не знаете, как с этим справиться. Но если вы знаете, что делать, то используйте избыток информации как возможность для борьбы с хаосом.

Объединение и обработка информации — отличный способ добавления ценности для потенциальных клиентов и потребителей, которым могут пользоваться продавцы. Мастерски отслеживая и аккумулируя цифровую информацию, вы сможете пользоваться этим для помощи клиентам в отборе среди потока данных нужной информации и концентрации на ней.

Еще один отличный способ использовать методы слушания для выделения из толпы — отбор из этого хаоса и представление вашим клиентам и потенциальным покупателям только качественной и полезной информации. Таким образом, вы предложите клиентам инструменты по прослушиванию, отбору и сортировке информации как часть своих услуг.

Инструменты и подсказки по восприимчивому слушанию в интернете

Создать довольно прочную основу для практически любого вида цифрового слушания, описанного выше, вам помогут следующие инструменты и подсказки:

- создайте список потребителей в Twitter и следите за их активностью на HootSuite¹;

¹ HootSuite — популярный сервис для управления профилями различных соцсетей на единой платформе. С 2014 года поддерживает сеть «ВКонтакте». Есть российские аналоги, например Buzzlike. *Прим. науч. ред.*

- установите дополнение Rapportive¹ к вашему браузеру для постоянного контроля социальной активности в Gmail;
- используйте социальные надстройки CRM, например Salesforce или Nimble²;
- настройте оповещения Google для лучших клиентов;
- подпишитесь на новостную ленту ваших лучших клиентов с помощью Feedly³;
- добавляйте клиентов в друзья в Facebook;
- оценивайте странички ваших потенциальных клиентов в Facebook и следите за ними через HootSuite;
- следите за перспективными отраслями ваших потенциальных клиентов с помощью приложений, таких как Trackur⁴;
- создайте рабочую папку по отдельной отрасли и сохраняйте там лучшие блоги по интересующей вас теме из агрегатора новостей Alltop.com;
- подпишитесь на форумы вашей отрасли на таких Q&A-сайтах, работающих по принципу «вопрос — ответ», как Quora⁵;
- найдите лидеров выбранной отрасли в Twitter, используя бесплатный каталог Twellow;
- создайте авторитетные круги в данной отрасли на Google+;
- создайте в Twitter список из влиятельных лиц отрасли (для этого отлично подойдет приложение Twitlistmanager, которое удобно

¹ Rapportive — плагин для браузера, который подключается к почте Gmail и при получении писем показывает аккаунты отправителя во всех соцсетях, где он зарегистрирован. *Прим. науч. ред.*

² Salesforce — лидер мирового рынка CRM, позволяет получать информацию о пользователях на основании анализа их профилей и активности в соцсетях, имеет внутреннюю социальную сеть Chatter. Конкуренцию на российском рынке представляет Terrasoft; Nimble — менее крупная, но более простая в использовании англоязычная CRM-система, также интегрирована с соцсетями. *Прим. науч. ред.*

³ Feedly.com — популярный RSS-агрегатор, позволяющий подписаться на обновления чужих блогов и соцсетей (например, обновления своих клиентов) и отслеживать их на одной странице. *Прим. науч. ред.*

⁴ Trackur — сервис мониторинга соцсетей, блогов и СМИ, собирает информацию с более чем 100 миллионов сайтов. Аналоги в Рунете — YouScan, Babkee, Wobot, Brandspotter и другие. *Прим. науч. ред.*

⁵ Quora — популярный сайт типа Q&A (от англ. question and answer — «вопрос и ответ»), для которого характерны информативность и высокий процент ответов от профессионалов по самым разным темам. Отдаленный аналог в России — ответы@mail.ru. *Прим. науч. ред.*

- расположит на одной странице Twitter-аккаунты всех выбранных вами людей);
- следите за новостными сайтами, такими как MarketWatch¹;
 - приглашайте лидеров отрасли делиться новостями и аналитическими наработками по электронной почте;
 - используйте такие сервисы отбора контента, как Scoop.it², для создания рубрик — специальных страниц по отраслям³.

¹ MarketWatch — крупный авторитетный портал, специализирующийся на сборе новостей из мира большого бизнеса, финансов, инвестиций и т. д., является частью The Wall Street Digital Network. В России аналогичной деятельностью занимается РБК. *Прим. науч. ред.*

² Scoop.it — сервис отбора контента для привлечения трафика, позволяет быстро находить в блогах, соцсетях и внутри сервиса тематические записи и делиться ими у себя. Подходит и для русскоязычного контента, но не интегрирован с сетями «ВКонтакте» и «Одноклассники». *Прим. науч. ред.*

³ Помимо перечисленных автором в Рунете есть также свои специализированные сервисы восприимчивого слушания и сбора данных о целевой аудитории в соцсетях: например, «Церебро Target» для сети «ВКонтакте», LSend OD или Odnoklassniki inviter/parser для «Одноклассников», InstaTool PRO для Instagram. Все перечисленные сервисы платные. *Прим. науч. ред.*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

