Bob Etherington
Боб Этерингтон

Эффективные продажи:

кратко, ясно, просто

Как перестать пустословить и начать продавать

Издательство «Олимп–Бизнес»
Москва, 2020

Содержание

Введение 5

1. «Кто тебе это продал?»
   Обычные ошибки начинающих продавцов 11
2. Никогда не утверждайте, если можете спросить
   Самый мощный инструмент продавцов 29
3. Хватит продавать, начните спрашивать по SWOT
   Становимся современными и продвинутыми продавцами 57
4. Особенности, преимущества и выгоды
   Изучите свой продукт вдоль и поперек и пресекайте проблемы с ценой 75
5. Я протестую! (Протест отклонен!)
   Имеем дело с возражениями, но не сдаем позиции 87
6. Как продавать в тяжелые времена
   Рынки обваливаются, а ваши продажи остаются на уровне 101
7. Как подписать контракт
   Искусство контроля над чужим разумом 117
8. Типичное коммерческое письмо
   Осваиваем законы эпистолярного жанра 139

Об авторе 155

Введение

«Это самое сложное в актерской работе: за 24 секунды вам нужно подать себя, презентовать товар, рассказать о нем что-то хорошее и с достоинством уйти». Так утверждал Дик Уилсон. Он был актером, а не продавцом. Но из-за нестабильности в своей профессиональной сфере начал заниматься продажами и прославился как человек, который мастерски рекламирует по телевизору Charmin — один из самых успешных брендов туалетной бумаги.

Дик умер в ноябре 2007-го, ему исполнился 91 год. Несмотря на возраст, он всё еще оставался лицом Charmin и был весьма богат. Конечно, туалетная бумага — не самый изысканный товар в мире, но ее продажи приносят миллионы долларов. Возможно, не так Дик мечтал применить свой актерский талант, но в результате овладел одной из самых нужных профессий в мире.

Книга, которую вы держите в руках, рассказывает людям, не имеющим отношения к продажам (вроде вас) о том, как успешно продавать (подобно Дику), когда возникает такая необходимость.

Я знаю: вы не хотите посвящать продажам каждый рабочий день. Это нормально. Именно поэтому вы занимаетесь тем, чем занимаетесь в своей компании, а продают специально обученные люди.

Но положение вещей таково, что ни в одной коммерческой организации ничего не произойдет, пока кто-нибудь что-нибудь не продаст. И пока этого не произошло, вашей организации не понадобится то, чем вы занимаетесь там каждый день. Не будут нужны бухгалтеры, инженеры, геологи, врачи, техники, личные ассистенты, трейдеры, исполнители, маркетологи, художники, дизайнеры, исполнительные и генеральные директора и многие-многие другие. Единственное доказательство жизнеспособности вашего бизнеса — это положительный ответ на следующий вопрос:

У вас есть покупатели?

Вы можете продать товары или услуги задолго до того, как будете в состоянии предоставить их (я знаю, о чем говорю, поскольку делал это много раз и весьма успешно). Гораздо хуже (и чаще встречается), когда деньги тратятся на офис, фирменные бланки, компьютеры, прочие атрибуты и, собственно, сам товар, а потом выясняется, что продать его невозможно. Правда в том, что на большинстве рынков мира уже и так слишком много товаров. Недостатка в них нет.

Зато есть недостаток в людях, которые знают, как продавать. А еще больше не хватает менеджеров высшего и среднего звена, технических и вспомогательных работников, которые потрудились бы узнать, что побуждает людей покупать, а что, наоборот, удерживает от покупки. Когда продавцы-любители выходят к покупателям, профессионалы плачут. Вот почему вы, руководитель, найдете эту книгу полезной. Вы будете знать *как,* а ваши коллеги-менеджеры — нет. Вы будете персоной грата на встречах с покупателями, а они — нет.

Что вам даст эта книга?

Прозорливость. Силу убеждения. Понимание техники продаж.

Несмотря на то, что знание — сила, большинство руководителей и топ-менеджеров не владеют им в сфере продаж. Из-за этого они каждый день лишают себя и свою компанию прибыли. «Техника продаж» видится им чем-то нечистоплотным и связанным с манипуляцией личностью. Так говорил мне несколько недель назад инженер из коммерческой организации, который разработал новый тип электронного рентгеновского чипа. Вскоре мне довелось наблюдать, как он увлеченно выступает перед клиентами.

В своей «продающей речи» он рассказывал о ковалентных связях, радах, электромагнитной чувствительности, микровольтах и миллиамперах. Через полчаса перспективные покупатели со всей Европы были в замешательстве. «Я ничего не понимаю, — произнес один из них. — Я просто хочу знать, что всё это значит. Что мне до всего этого?»

Инженер стремился покорить всех своей компетентностью. Его презентация была перегружена техническими подробностями. В результате мы, слушатели, поняли, что товар представляет собой высокочувствительный рентгеновский чип. Но мы не узнали, зачем он нужен и какую проблему решает.

Ответ был невероятно прост. Преимущество данного чипа состояло в том, что он позволяет делать рентгеновские снимки с излучением в пятьсот раз меньшим, чем обычно. Огромная польза для медицины и промышленности! Понадобилось много времени, чтобы заставить инженера объяснить мне этот момент.

Производители мобильных телефонов смогли бы проверять на обрывы цепи не 100, а 1000 устройств в час. А рентгенологи — принимать гораздо больше пациентов в день, причем без риска облучения!

Но во время выступления инженер ничего об этом не сказал. Слушатели должны были сами увидеть преимущества. Но никто не понял очевидных вещей. В тот день миллионы долларов пролетели мимо компании-производителя.

И такое происходит каждый день по всему миру.

Покупатели не глупы, но их мозг очень ленив.

Работа профессионального продавца (или обученного любителя) заключается в том, чтобы как можно скорее расшевелить умы потенциальных покупателей. Пока кто-то вроде меня не уведет их прямо из-под носа.

Давайте договоримся.

Освоите эту стратегию — и дело в шляпе. Ваши коллеги будут считать вас богом продаж.

А чего еще желать?

С нетерпением жду новостей о ваших успехах.

В чем секрет, Бен? Как ты это сделал?

Вилли Ломан
(трагический персонаж
«Смерти коммивояжера»
Артура Миллера) —
своему брату Бену, достигшему успеха

1. «Кто тебе это продал?»

В 1974 году комик Джон Клиз создал отличное видео для корпоративного тренинга. Оно называлось «Кто тебе это продал?» (Who Sold You This Then?) — один из нескольких видеотренингов, выпущенных его компанией Video Arts Ltd. Целью ролика было показать инженерам сервисной службы и другим сотрудникам, как легко лишить привлекательности уже купленные товары и услуги.

В одной сцене Клиз (он играл инженера-наладчика) пришел к покупателю, у которого сломался какой-то агрегат. Наш «инженер» осматривает предмет и трагически заключает: «Знаете, в чем проблема? Вы им пользовались!»

Смешно, и всем доводилось слышать нечто подобное. Питер Селлерс, комедийный актер, игравший глуповатого инспектора Клузо в сериале «Розовая пантера», утверждал, что его герой смешон за счет того, что делает глупости с серьезным видом.

Настоящая проблема (которой и посвящена данная книга) в том, что неспециалисты (а порой это даже ваши топ-менеджеры) портят продажи тем, что до заключения сделки на полном серьезе говорят и делают то, чего не следовало бы говорить и делать.

Ладно… Дело в том, что… Как бы здесь помягче выразиться?.. Такие люди (может быть, и вы?) прекрасно выполняют свою повседневную работу, но не имеют понятия о том, как продавать. Это очень серьезный момент.

Хорошо, перейдем к делу. Кто-нибудь знает, как вообще продавать?

Забудьте слово «продажи»

У меня есть опыт продаж по всему миру, я начал заниматься этим еще в семидесятые. Сегодня я руководитель международной тренинговой компании для профессиональных продавцов. Очень часто люди, не занимающиеся продажами и вместе с тем добившиеся успеха в своем деле, просят меня дать им «пару полезных советов». Среди этих людей — генеральные, управляющие, исполнительные, финансовые, технические директора, разработчики программного обеспечения, инженеры, доктора геологии, стоматологи, бухгалтеры и т. д. Они, например, готовятся к встрече с перспективными покупателями, клиентами или пациентами. Иногда они даже не произносят слово «продажи». Нельзя и намеком коснуться этой темы. Они предпочитают говорить «информированное согласие», «деловая убедительность» или «развитие бизнеса». (Боже мой…)

Порой директора сопровождают своих продавцов на встречах с покупателями, а порой проводят их самостоятельно. Во всяком случае, они хотят сделать всё правильно. Мудрые люди. Но таких немного. Они понимают, что им нужна помощь, и обращаются за ней.

Большинство из них *уверены,* что всё понимают… Но *всё не так*!

Они отвергают брифинги перед встречами с клиентами («Я хочу встретиться с несколькими клиентами, пока буду в Лондоне/Нью-Йорке/Гонконге/Кейптауне. Организуй пожалуйста, Боб!»). Они назначают встречи в вестибюле у клиента («Доброе утро, Боб… Ну что, начнем? Введи меня в курс дела, пока едем в лифте»). Они не понимают, что собираются ступить на минное поле.

Вот десять фраз-убийц, которые директора непреднамеренно произносят на встречах с клиентами и тем самым рушат продажи.

1. «Какие еще финансовые стимулы мы можем предложить, чтобы вы приняли решение *сегодня*?»
2. «Мы делаем вам весьма щедрое предложение».
3. «Вы упомянули наших конкурентов Acme Products, но их товар — низкого качества».
4. «Вы, конечно, понимаете: сейчас у нас проблемы с персоналом…»
5. «Буду с вами совершенно откровенен…»
6. «В действительности ведь наши услуги не такие уж дорогостоящие».
7. «Я думаю, для начала вам стоит узнать историю нашей компании. [Далее идут 10 минут болтовни.] Вот как мы пришли к нынешнему положению дел».
8. «Если можно, мы вернемся к вашему вопросу позже. А пока я хочу, чтобы Боб показал вам презентацию нашей компании».
9. «Что ж, это очень интересное предложение. Но позвольте мне рассказать, что *мы* хотели предложить вам».

10. «Извините, что перебиваю вас. Мне кажется, я знаю, что вы хотите сказать. Позвольте объяснить, как мы решаем подобные проблемы».

Итак, всего лишь десять фраз. И это только самые распространенные, те, которые первыми приходят на ум.

Если вы скажете нечто подобное своим покупателям — сразу же снизите шанс удачной продажи на 80%.

А вот какой урон может нанести каждая из фраз.

Фразы — «убийцы продаж»

«Какие еще финансовые стимулы мы можем предложить, чтобы вы приняли решение *сегодня*?» Цена редко бывает главной причиной, по которой покупатель приобретает товар или отказывается от него. А 80% проблем с ценой возникают из-за того, что продавец слишком много говорит. «Толковать — не продавать».

«Мы делаем вам весьма щедрое предложение». В сфере продаж такие фразы называют раздражителями. Непрофессиональные продавцы часто используют их из лучших побуждений, но они очень опасны. Смысл в том, чтобы заставить покупателя почувствовать себя особенным («Мы ведь клиентоориентированная компания»). Однако эффект получается прямо противоположный. Покупатель считает, что продавец оговорился: не всегда этот последний бывает щедрым, честным или разумным.

«Вы упомянули наших конкурентов Acme Products, но их товар — низкого качества». Никогда не критикуйте соперников. Если покупатель уже пользуется их услугами, то вы ставите под сомнение его способность делать верный выбор. А если ваш отзыв запомнят, он непременно дойдет до конкурента. Никто от этого не застрахован. Как говорил президент США Авраам

Линкольн, «это не я не умею хранить секреты, а люди, которым я их рассказываю».

«Вы, конечно, понимаете: сейчас у нас проблемы с персоналом...» Но почему, почему, почему покупатель должен это понимать? Что бы ни говорили клиенты, их интересуют только они сами и собственные проблемы. Проблемы продавца их занимают мало или не занимают совсем. У этого последнего есть только одна ценность — способность решить проблему. Если продавец не демонстрирует подобной готовности, его ценность сводится к нулю.

«Буду с вами совершенно откровенен...» Когда клиент слышит данное выражение, то, конечно, начинает думать, что до сих пор вы его обманывали. Можно пойти еще дальше и сказать, что до этого момента вы держали скрещенные пальцы за спиной. Как говорил мой тесть-ирландец, «никогда не верь лжецу!».

«В действительности ведь наши услуги не такие уж дорогостоящие». Однако ваш клиент уверен, что они дороговаты. **Первое правило** бизнеса гласит: «Клиент всегда прав». **Второе правило**: «Если клиент не прав, смотри **первое правило**». Ваше дело не доказывать свою правоту. Ваше дело — заниматься бизнесом. Кто прав — неважно. Мнение клиента — вот что имеет значение.

«Я думаю, для начала вам стоит узнать историю нашей компании. [Далее идут 10 минут болтовни.] Вот как мы пришли к нынешнему положению дел». На дворе XXI век. Никому не интересна ваша история, когда и кем была основана какая-то компания. Это безразлично 99% покупателей. Вероятность того, что перед нами сидит кто-то из оставшегося 1%, крайне мала. Самые неубедительные слова — это «я» и «мы». Самое убедительное — «вы». И единственный интерес покупателя («ВЫ») в том, что продавец («Я») может сделать для него сегодня, завтра и делать впредь.

«Если можно, мы вернемся к вашему вопросу позже. А пока я хочу, чтобы Боб показал вам презентацию нашей компании». Оставьте ноутбук дома. ***Оставьте ноутбук дома!*** Стандартные

шаблонные презентации в PowerPoint — убийцы и разрушители продаж. *Спросите любого покупателя*. Это костыль для плохих продавцов. Нельзя начать продавать до тех пор, пока мы не знаем, что именно хочет купить клиент, — и прямо сейчас мы этого не знаем… Никакая другая информация не имеет значения.

«Что ж, это очень интересное предложение. Но позвольте мне рассказать, что *мы* хотели предложить вам». Человеческая природа такова, что люди не заинтересованы в чужом предложении, если только что сделали свое. Ответить на какую-либо (пусть даже глупую) идею клиента без заинтересованности или обсуждения и предложить что-либо свое — всё равно что сказать: «Понятно-понятно, а теперь послушайте мою по-настоящему гениальную идею». Нравится вам это или нет, но покупатель с бóльшим удовольствием слушает свой голос, а не ваш.

«Извините, что перебиваю вас. Мне кажется, я знаю, что вы хотите сказать. Позвольте объяснить, как мы решаем подобные проблемы». Да ничего вы не знаете! Вы ведь не знаете, что клиент собирается сказать. В те времена, когда я постоянно перебивал покупателей, я ошибочно полагал, что они хотят пожаловаться на высокую цену моего товара, его «легкость в использовании», вес и «соответствие цели». Каждый раз, отвечая на вопрос, который никто не собирался задавать, я сам сеял сомнение в уме покупателя. Многим людям свойственна эта дурная привычка. Продавцы-любители не слушают, а ждут своей очереди высказаться.

Толковать — не продавать

Представьте, что рассказываете кому-нибудь что-то очень интересное (во всяком случае, по вашему мнению). Сколько в среднем пройдет времени, прежде чем слушатель отвлечется, заснет или начнет думать о своем? Пятнадцать минут? Пять? Минута? Полминуты?

Человек может кивать, улыбаться, смотреть на собеседника, поддакивать, — но в какой момент он потеряет нить разговора? Задумайтесь об этом.

Правильный ответ — тридцать секунд. Потом внимание слушателя снова вернется к собеседнику, однако затем он снова потеряет концентрацию, и так далее.

Наш мозг быстро утомляется. Очень быстро. Если попросить кого-то сосредоточиться на одной мысли или одном объекте на максимально длительное время, это окажется сложной задачей. Попробуйте сами (обычное упражнение для тех, кто начинает заниматься медитацией). Возьмите яйцо и положите его, скажем, на горку соли. Поставьте рядом часы с секундной стрелкой. Убедитесь, что в ближайшие десять минут вам никто не будет мешать, и сядьте перед яйцом. Засеките время. Смотрите на яйцо, не думайте ни о чем другом, только о его форме, цвете, текстуре, размере. Не позволяйте прочим мыслям закрадываться в вашу голову. Думайте только о яйце.

Сосредоточьтесь на нем. В тот миг, когда у вас появится посторонняя мысль (о чашке кофе, уборке, сексе, твердости стула, на котором сидите, усилии, которое прикладываете, чтобы думать только о яйце, и т. д.), посмотрите на секундную стрелку. Сколько времени прошло? Я буду крайне удивлен, если больше нескольких секунд. Вы счастливчик, если продержались целых тридцать.

Просто рассказывать людям о товаре — не слишком успешный способ склонить их к покупке, потому что большинство из нас не в состоянии сосредотачиваться хоть сколько-нибудь длительное время. Покупатели слышат первые три-четыре слова, а потом начинают формулировать то, что скажут в ответ. Ужасно, не правда ли? Что можно здесь предпринять? Много чего; не так уж сложно с этим бороться.

Помните: ничто не ново под луной. В XVII веке Исаак Ньютон сформулировал в своем монументальном труде «Математические

начала натуральной философии» (Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica, 1687) третий закон механики: «Действию всегда есть равное и противоположное противодействие».

Равное и противоположное противодействие

Мой шурин, который работает на молочной ферме, говорит: «Коровы не дают молоко. Молоко у коров надо забирать». То же относится и к продажам. Никто ничего не купит просто так. Вы как продавец должны добиться покупки. Но как это сделать, не всегда понятно. Интуитивно большинство начинающих решают подготовить питч*. И настоящие питчи работают. Чем большее давление вы оказываете на покупателя, тем больше он давит в ответ, чтобы поддержать баланс. Если покупатель смеется, пытаясь снять напряжение, и говорит, что вы отличный продавец, вам стоит насторожиться. По закону Ньютона, механизм равного и противоположного противодействия начинает работать в сознании покупателя, и есть риск, что вас вытеснят из этого процесса.

> Сократ ходил и давал людям советы… Вот они его и убили.
>
> *Из сочинения школьника 11 лет*

Продажи, как и дойка коров, требуют аккуратности. Конечно, покупатель не лягнет вас копытом, если вы сделаете что-то не так. Но нужно помнить: чем сильнее вы будете давить, тем больше ~~корова~~ покупатель будет сопротивляться, и вы останетесь ни с чем.

---

* Краткая структурированная презентация проекта перед потенциальными инвесторами. — *Примеч. ред.*