

Джил Конрат

Продажи большим компаниям



Jill Konrath
Selling to Big Companies

[Хороший перевод!]

Эту книгу хорошо дополняют:

СПИН-продажи

Нил Рекхэм

СПИН-продажи. Практическое руководство

Нил Рекхэм

К черту цены! Создавайте ценность

Том Снайдер и Кевин Кирнс

Jill Konrath

Selling to Big Companies

Dearborn™
Trade Publishing
A Kaplan Professional Company
Chicago, 2006



Джил Конрат

Продажи большим компаниям

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014



УДК 65.422.3
ББК 658.86
К64

Издано с разрешения Leapfrog Strategies, Inc.
и Джил Конрат
На русском языке публикуется впервые

Конрат, Дж.
К64 Продажи большим компаниям / Джил Конрат. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 298 с.

ISBN 978-5-91657-901-7

Эта книга — отличное руководство по работе с большими компаниями. Стратегии и приемы, изложенные в ней, подходят для любых продаж b2b, безотносительно размеров предполагаемых контрагентов.

Книга расскажет, как начать сотрудничество с новыми клиентами — крупными компаниями, расширить предложение для клиентов существующих и как сделать, чтобы это было выгодно, надолго и с удовольствием.

УДК 65.422.3

ББК 658.86

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Jill Konrath, 2006. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-901-7



Оглавление

Введение	12
Краткая информация о том, как продавать крупным компаниям	15
Как использовать эту книгу.....	17
Часть I. Примите вызов	19
Глава 1. Почему вам никто не перезванивает	20
Невероятная корпоративная тайна.....	21
Вы попали в «идеальный шторм».....	22
Прекратите вести себя как эгоистичный продавец.....	24
Взлом корпоративного кода.....	26
Ключевые идеи.....	27
Глава 2. Как вести дела с крупными и очень крупными компаниями	28
Корпоративные клиенты: радости	29
...и муки.....	30
Как разделить крупные компании на небольшие части.....	31
Применение стратегии постепенного входа	33
Ключевые идеи.....	39
Глава 3. Попробуйте понять тех, кто принимает решения.....	40
Мир тех, кто принимает решения в компаниях	41
У них нет времени ощущать неудобства.....	44
Найдите ваших главных конкурентов.....	45
Ошибки, которые вы не хотели бы совершить.....	46
Ключевые идеи.....	51
Глава 4. Самое главное — создавать отличия.....	52
Новая модель успеха в продажах	53
Главное отличие — это вы.....	56
Что клиенты хотят от вас.....	57
Примите новую парадигму продаж	60
Ключевые идеи.....	63
Часть II. Создайте базу	65
Глава 5. Выбор точной цели: суть не в количестве	66
Выберите ваших будущих клиентов	67
Определитесь с демографией	69

Определите психографические показатели	72
Оцените благоприятные условия.....	74
Назовите свою нишу.....	76
Ключевые идеи.....	79
Глава 6. Достаточно ли убедительно ваше ценностное предложение?	80
Почему блиц-резюме и уникальные торговые предложения одинаково бесполезны	81
Неубедительные ценностные предложения	82
Описывайте измеримые коммерческие результаты.....	84
Неотразимая привлекательность мощных ценностных предложений	90
Как использовать ваше ценностное предложение	92
Ключевые идеи.....	93
Глава 7. Усильте ваше ценностное предложение	94
Сила вашего ценностного предложения.....	95
Пользуйтесь коллективной мудростью.....	100
Что если у вас нет количественных показателей?	101
Проверьте ваше ценностное предложение.....	106
Ключевые идеи.....	108
Глава 8. Соберите информацию, если хотите, чтобы вас приняли	109
Будьте в курсе событий	110
Используйте онлайн-ресурсы.....	114
Проявите творческий подход, чтобы получить информацию из первых рук	116
Следите за ключевыми событиями	118
Ключевые идеи.....	121
Глава 9. Используйте свои связи	122
Почему бóльшая часть работы по приобретению новых знакомств — это пустая трата времени.....	123
Создайте основу для формирования новых знакомств	125
Максимизируйте деловые связи.....	128
Создавайте возможности при помощи стратегических альянсов.....	130
Ключевые идеи.....	134
Часть III. Начните кампанию по внедрению	135
Глава 10. Определите, кто на самом деле принимает решения	136
Отыщите этих неуловимых людей	137
Позвольте людям, которых вы находите, выполнять работу для вас	141

Используйте интернет.....	144
Ключевые идеи.....	147
Глава 11. Хватит ждать, пока вам перезвонят	148
Почему вам нужна кампания по разработке потенциальных клиентов.....	149
Прорвитесь сквозь маркетинговый шум.....	150
Соберите инструменты продавца.....	151
Реализуйте вашу кампанию по разработке потенциальных клиентов.....	154
Ключевые идеи.....	157
Глава 12. Провокационные письма.....	158
Целевые письма для целевых клиентов.....	158
Что не так с этим письмом?.....	159
Что делает это письмо достойным прочтения?.....	163
Как писать письма, привлекающие клиентов	166
Ключевые идеи.....	169
Глава 13. Используйте электронную почту.....	170
Не пишите сообщения, которые будут удалены.....	171
Как писать превосходные электронные письма	173
Создавайте сообщения, которые побуждают отвечать на них.....	175
Выбирайте заманчивые темы письма.....	178
Ключевые идеи.....	180
Часть IV. Прорвитесь сквозь барьер.....	181
Глава 14. Станьте неотразимым для ключевых менеджеров	182
Обеспечьте убедительное обоснование, прежде чем звонить....	183
Практически применимые тактические идеи.....	184
Ведите диалог, не делайте презентаций	186
Деловой разговор.....	188
Ключевые идеи.....	195
Глава 15. Преодолеть препятствия, устранить возражения.....	196
Прекратите провоцировать клиентов на возражения.....	196
Как преодолеть по-настоящему трудные препятствия.....	199
Как быть, если потенциальный клиент пытается от вас отмахнуться	201
Ключевые идеи.....	209
Глава 16. Превратите «привратников» в услужливых «швейцаров».....	210
Как не нужно общаться с «привратниками»	211
Заручитесь поддержкой «привратников».....	215
Учитесь у «привратников»	216
Ключевые идеи.....	219

Глава 17. Не дайте вашей кампании угаснуть.....	220
Оставайтесь на связи, не производя впечатления просителя.....	220
Что делать, когда они сами обращаются к вам.....	223
Профессионально готовьтесь к ответному звонку.....	226
Когда стоит остановиться?.....	227
Ключевые идеи.....	229
Часть V. Продвигайте процесс продаж.....	231
Глава 18. Сделайте первую встречу впечатляющей	232
Как беседовать с потенциальными клиентами.....	234
Активно используйте вопросы.....	237
Как задавать правильные вопросы	239
Ключевые идеи.....	244
Глава 19. Набирайте обороты и не сбавляйте темп.....	245
Определитесь, куда вы хотите попасть, прежде чем начать движение.....	246
Следуйте руководству по планированию звонков	248
Убедитесь, что вы нацелены на успех	253
Что делать, если...?	254
Ключевые идеи.....	257
Глава 20. Настройтесь на успех.....	258
Экспериментируйте с продажами	259
Возьмите на себя ответственность	262
Помните, что на самом деле важно	264
Ключевые идеи.....	266
Приложение А. Инструменты для начала работы с потенциальными клиентами.....	267
Инструмент 1. Определение целевого рынка	268
Инструмент 2. Анализ предыдущих клиентов	269
Инструмент 3. Оценка предложения	270
Инструмент 4. Определение степени личного доверия.....	271
Инструмент 5. Конкретизация ценностного предложения	272
Инструмент 6. Десять самых важных целевых клиентов.....	273
Инструмент 7. Руководство по планированию звонков.....	274
Приложение Б. Рекомендуемые ресурсы	277
Онлайн бизнес-исследования	277
Онлайн-сообщества и инструменты для поиска контактов	278
Материалы для чтения.....	278
Благодарности.....	280
Об авторе.....	283

Книга посвящается
Фреду, Кэти и Райану, чья любовь
и поддержка сделали ее возможной

Введение

Несколько лет назад тренингам по продажам, которые я вела, внезапно пришел конец. Когда два моих крупнейших клиента ввели запрет на привлечение сторонних консультантов, я за несколько месяцев потеряла 95% своих заказов. Сотрудничая с различными подразделениями этих корпоративных гигантов, я всегда чувствовала себя в безопасности. Но, к сожалению, начав под давлением Уолл-стрит улучшать показатели, они были вынуждены сократить расходы, и наши контракты прервались на середине срока действия. Вместо полной загрузки на ближайшие пять месяцев я не получила ничего. При этом я обнаружила, что не в состоянии поднять телефонную трубку и начать звонить потенциальным клиентам.

Почему? В последние десять лет дела шли в гору практически без усилий с моей стороны. Поскольку я работала на совесть, за одним проектом следовал другой, за ним — третий. Информация обо мне и моих успехах передавалась из одних подразделений в другие. Когда я встречалась с потенциальными покупателями, они уже были готовы к сотрудничеству. Со временем, поскольку я стала весьма ценным ресурсом для своих клиентов, они начали просить меня помочь в вопросах, выходящих за пределы моей компетенции. Поначалу я отказывалась, однако вскоре стала вести семинары по стратегии, заниматься разработкой сценариев будущей

деятельности и планировать возможности расширения рынка. Все это выходило за рамки моей обычной помощи компаниям в сокращении времени окупаемости новых продуктов. Но мне это нравилось! Это был стимул, о котором я когда-то даже не мечтала.

Однако этот успех внес хаос в мое ценностное предложение. Если кто-то спрашивал, чем я занимаюсь, я могла бесконечно рассказывать о тех услугах, которыегодились бы отделам маркетинга и продаж. Как тренер по продажам я знала: мне нужно ясное предложение, чтобы привлечь внимание потенциальных клиентов. Однако мое предложение было настолько туманным, что я просто не могла приступить к обзвону.

И тут мне в голову пришла мысль создать онлайн-ресурс www.SellingtoBigCompanies.com*. Этот сайт мог бы давать доступ любому к той же качественной информации и тренингам, которые ранее предлагались исключительно крупным корпорациям. Почти год я вкладывала все свои силы в разработку ресурса для предпринимателей, специалистов по продажам, независимых профессионалов и консультантов.

В этот период я посвящала консалтингу минимум времени и спустила практически все сбережения. Когда сайт был готов, я наконец вернулась к проведению тренингов, но со свежей энергией и полным набором новых услуг. Выбрав компании, с которыми мне хотелось сотрудничать, и определив круг контактных лиц, я начала обзванивать их в стремлении заработать. У меня не было сомнений, что я в два счета заполучу пару отличных клиентов — точно так же, как это происходило раньше.

Вы не можете себе представить, какой шок я испытала. Мне не удалось дозвониться ни до одной живой души. Все мои звонки перенаправлялись на автоответчик. Я мучительно

* От англ. «продажи большим компаниям». *Прим. пер.*

размышляла, оставлять ли сообщения. Впрочем, это не имело значения, поскольку все равно никто не перезванивал.

Настоящий тупик! Раньше я никогда ни с чем подобным не сталкивалась. Для профессионала, гордившегося навыками в сфере продаж, это было унижительно. Поначалу я решила, что проблема во мне — возможно, мое время уже прошло и никто больше не хочет разговаривать со мной. Однако изучив ситуацию, я обнаружила, что и другие продавцы сталкивались с той же проблемой.

Борьба за установление контакта с корпоративными клиентами приобретала масштабы эпидемии. Все менеджеры, с кем я встречалась, испытывали огромные трудности при организации встреч. При этом не имело значения, кого они представляли: крупную авторитетную корпорацию или консалтинговую компанию из одного человека. Методики продаж, которыми все пользовались много лет, перестали быть эффективными. Более того, они создавали дополнительные трудности.

Продавцы недоумевали, что же делать. Если им не удастся установить контакт, они не смогут ничего продать. Я прекрасно их понимала. Мой банковский счет тоже истощился, и мне срочно требовалась работа.

Я люблю решать трудные задачи в сфере продаж — вот именно с этим мне и пришлось столкнуться. Я поставила перед собой цель: выяснить, что нужно, чтобы вновь получить доступ в крупные компании. Пришлось переговорить с большим количеством людей и поэкспериментировать со множеством методик и стратегий. Затем я сконцентрировалась на устранении препятствий, с которыми сталкивалась на своем пути.

И неожиданно я начала получать аудиенции у ключевых лиц, принимающих решения. Продолжая действовать в том же духе, я наконец поняла, что мой подход принесет успех любому специалисту, занятому продажами в секторе B2B.

С тех пор практически все мои тренинги посвящены тому, как получить доступ в крупные компании. Это важнейший вопрос, касающийся продавцов из любой отрасли. Пока не все они знают, что именно должны делать иначе, чтобы добиться успеха, — вот почему я написала эту книгу.

Краткая информация о том, как продавать крупным компаниям

По сравнению со вчерашним днем нас окружает абсолютно иной мир. Для успеха в сумасшедших условиях современного рынка нужны новые подходы. Применение старых добрых методик никуда вас не приведет, особенно в крупную корпорацию. Из этой книги вы узнаете, что нужно, чтобы попасть в поле зрения лиц, принимающих решения в компаниях.

Часть I. Примите вызов

В первой части говорится о том, что происходит в корпоративном мире и в чем причина тех трудностей с продажами, с которыми вы сталкиваетесь. Вы узнаете:

- о рыночных тенденциях, влияющих на ваши продажи, а также о заведомо безнадежных тактиках продаж;
- о том, как разделить крупные корпорации и ваше предложение им на небольшие части, с которыми вы сможете начать работать;
- о мире тех, кто принимает решения, и о надежных способах пробить стену их безразличия.

Часть II. Создайте базу

Эта часть книги посвящена ключевым элементам, которые потребуются, чтобы двигаться вперед в современном мире продаж. Вы узнаете о том, как:

- нацеливаться на крупные компании, в сотрудничестве с которыми ваш успех наиболее вероятен;
- оценивать ваше предложение и определять его эффективность;
- усиливать ваше ценностное предложение и делать его особенно привлекательным для корпоративных покупателей;
- изучать крупные компании и добывать критически важную информацию, которая поможет достичь прогресса в продажах;
- использовать существующие взаимоотношения и создавать новые связи, которые помогут завязать контакты.

Часть III. Начните кампанию по внедрению

Из нее вы узнаете, как объединить ваши новые знания о ценностном предложении и потенциальных целевых клиентах, чтобы:

- определить, кто принимает решения о приобретении вашего продукта в крупных компаниях;
- сформировать широкомасштабную кампанию разработки потенциальных клиентов, которая поможет преодолеть все имеющиеся на рынке препятствия;
- разработать привлекающие клиентов письма и электронные сообщения, выделяющиеся на общем фоне и инициирующие положительный ответ.

Часть IV. Прорвитесь сквозь барьеры

Эта часть книги посвящена тому, как преодолеть стандартные вызовы, с которыми вы сталкиваетесь, пытаясь достучаться до крупных компаний. Вы узнаете, как:

- вести переговоры по телефону;
- преодолевать распространенные возражения и препятствия, которые мешают начать работать с клиентом;

- превращать «сторожей» в «швейцаров», открывающих перед вами двери, без использования манипулятивных технологий;
- поддерживать вашу кампанию по разработке потенциальных клиентов на плаву и не подавать признаков отчаяния, даже если дела пошли плохо.

Часть V. Продвигайте процесс продаж

Последний раздел книги посвящен долгожданной встрече с потенциальным клиентом. В частности, вы узнаете, как:

- планировать и проводить эффективную встречу;
- беседовать с лицами, принимающими решения, о вещах, наиболее значимых для их бизнеса;
- продвигать процесс продаж на следующую ступень без лишних усилий;
- превратить себя... в конкурентное преимущество!

Как использовать эту книгу

Эта книга написана, чтобы стать постоянным подспорьем в вашей деятельности в сфере продаж. Поскольку за последние годы многое изменилось, я рекомендую вам хотя бы раз прочесть ее от начала до конца, чтобы прочувствовать современный мир продаж и понять, что сегодня требуется для успеха. Многие идеи взаимосвязаны, и важно читать главы по порядку.

После того как вы прочтете книгу, в первую очередь советую сосредоточиться на вашем ценностном предложении. Если вы не сможете четко сформулировать бизнес-результат, который клиенты получают от использования вашего продукта, все остальные идеи книги не будут иметь смысла. Слабые ценностные предложения — наиболее распространенная причина неэффективных продаж.

Как только вы сформулировали ценностное предложение, запускайте кампанию. Неважно, за что вы возьметесь в первую очередь, — начните с того, над чем вам особенно комфортно работать, и затем оттачивайте подход. Эта книга полна инструкций, которые обязательно помогут вам.

В приложении А содержится перечень инструментов для разработки новых клиентов, который поможет реализовать представленные мной концепции и идеи. Вы также найдете массу ресурсов, которыми сможете воспользоваться для повышения эффективности продаж.

Я написала книгу, чтобы помочь вам достигать до крупных корпоративных клиентов и получить большие контракты. Желаю найти в ней все, что вам необходимо для достижения целей. Удачного года продаж!

Часть I
Примите вызов

Глава 1

Почему вам никто не перезванивает

Продавать крупным компаниям трудно. Это правда. Порой кажется, что они возвели неприступные укрепления вокруг своих офисов, чтобы ни под каким видом не впустить вас. Имена тех, кто принимает решения, засекречены. Звонки принимает секретарь или, хуже того, они перенаправляются на автоответчик. И не питайте иллюзий, что вам перезвонят!

Но вы, как и большинство людей, смотрите на эти крупные компании и думаете: «Если бы только мне удалось туда проникнуть». Мечты о больших контрактах и внушительных комиссионных кружат голову.

Кроме всего прочего, если в вашем списке клиентов окажутся такие компании, как P&G, BP или 3M, для других потенциальных покупателей это станет неопровержимым доказательством того, что ваше предложение соответствует мировому уровню. В глубине души вы понимаете, что их одобрение улучшит ваши продажи в целом.

Но как попасть в эти крупные компании? Что нужно, чтобы организовать встречу с лицами, принимающими решения? Как пробраться туда, где вы не знаете ни одного человека? А если вы пока не готовы братья за корпоративных гигантов, то как начать работать с более крупными организациями, чем ваши нынешние клиенты?

Невероятная корпоративная тайна

Сама мысль о сотрудничестве с крупными клиентами кажется большинству продавцов невероятной. Даже опытные профессионалы теряются перед встречей с корпоративным монстром.

Мгновенно утратив уверенность в себе, они размышляют о том, могут ли привнести какую-либо ценность в деятельность корпорации. Они нервничают, пытаются решить ценовые вопросы или парировать возражения, связанные с конкурентоспособностью. Их мучают мысли о том, как не упасть лицом в грязь на фоне талантливых сотрудников крупных компаний.

Мне знакомы эти чувства, поскольку я сама их испытывала. В начале карьеры я работала на Xerox в регионе, не включавшем крупные корпорации. На протяжении трех лет все шло прекрасно, я успешно продавала копии малому и среднему бизнесу.

Когда меня наконец повысили, я была в ужасе. В моем воображении возникали новые клиенты, наделенные сверхъестественными способностями. Они казались мне искушенными бизнесменами, которые с презрением отнесутся к простушке вроде меня, только пытающейся понять, что к чему. И когда один из лучших торговых представителей в моей компании сообщил: «Ты начинаешь работать с серьезными ребятами, Джил. Посмотрим, на что ты годишься», мне не стало легче.

Долго мне пришлось привыкать к тому, что лица, ответственные за принятие решений в крупных компаниях, — это обычные люди. Просто так сложилось, что они трудятся именно здесь.

Мне пришлось припомнить этот урок, когда я занялась собственным бизнесом — проведением тренингов по продажам. В то время я была убеждена, что крупные корпорации

нанимали тренеров, чье мастерство существенно превосходило мое. Лишь спустя некоторое время я поняла, что и они знают далеко не все, а мой профессиональный опыт расширил имеющиеся у них навыки.

Но чтобы выяснить это, мне пришлось встретиться с теми, кто принимает решения в корпорациях. Понадобилось понять, что их программы не удовлетворяли всех потребностей в тренингах по продажам.

А сейчас мы возвратимся к вопросам, терзающим всех, кто пытается продать что-либо крупным компаниям: с кем я там встречу? что я скажу, когда попаду туда? В современных условиях ситуация еще хуже, поскольку крайне сложно устроить личную встречу с потенциальным покупателем.

Вы попали в «идеальный шторм»*

Если вы когда-либо пытались попасть в крупную компанию, то уже знаете, как это непросто. К сожалению, в будущем все станет еще сложнее. Сегодняшняя ситуация обусловлена сочетанием ряда рыночных факторов, которые фактически создали «идеальный шторм» для продавцов.

Какие события в современной бизнес-среде делают продажи столь сложными? Ниже перечислены существующие тенденции, влияющие на продажи:

- Крупные компании продолжают увеличиваться и глобализируются. Они постоянно реструктурируются, реорганизуются и оптимизируются. Перманентные перемены приводят к возникновению армии утомленных, регулярно страдающих от сверхурочной работы сотрудников, имеющих стойкую антипатию к очередным трансформациям.

* Сочетание неблагоприятных обстоятельств, дающих в совокупности катастрофический эффект (синоним понятия «хуже некуда» (см. Wikipedia, статья Perfect storm). *Прим. ред.*

- Лица, принимающие решения в корпорациях, продолжают осваивать новые технологии с целью улучшить коммуникации, повысить уровень своих знаний, рационально использовать время и не допустить сбоев в своем и без того перегруженном графике.
- Конкуренция становится все жестче, поскольку идентичные продукты появляются буквально за ночь. Потенциальные клиенты не верят, что какая-либо компания способна удержать конкурентное преимущество в течение длительного времени.
- Ежедневно сталкиваясь со шквалом маркетинговой информации, корпоративные покупатели все больше приобретают иммунитет даже к самым слабым попыткам саморекламы со стороны продавцов. И этот шторм не утихнет в ближайшее время.

Из-за этих тенденций труднее:

- определить, где принимаются решения и кто конкретно участвует в этом процессе;
- убедить перегруженных клиентов найти время для встречи с вами;
- дифференцировать ваше предложение на фоне конкурентов, не нарушая его прибыльности;
- продемонстрировать свою исключительную ценность на встречах с клиентами — настолько, что ответственные за принятие решений захотят работать именно с вами, несмотря на более высокие цены.

Чтобы быть успешными в радикально меняющемся мире продаж, важно пересмотреть стратегию начала работы с клиентами. Первая задача — изучить существующий у вас подход к крупным компаниям, чтобы определить, где необходимы изменения.

Прекратите вести себя как эгоистичный продавец

Давайте посмотрим, что вы можете сделать, чтобы организовать встречу с лицами, принимающими решения в корпорациях. Если вы похожи на прочих продавцов, то от одной мысли, что нужно взять телефонную трубку и начать обзванивать незнакомых людей, у вас сводит желудок. Вы сразу вспоминаете тех надоедливых абонентов, которые мешают спокойно ужинать, зачитывая по телефону заученные фразы. Слова «мерзкие», «скользкие», «манипуляторы» готовы сорваться с ваших уст. Давая себе клятву никогда не уподобляться им, вы мучительно размышляете, что нужно говорить, чтобы не казаться банальным.

Если вы продавец, то, вероятно, с большей охотой отправитесь сверлить зуб, чем приступите к первичным звонкам. К тому же внутренний голос будет шептать: «Зря беспокоишься — все равно никто не ответит».

Наконец, когда откладывать уже невозможно, вы набираете номер и слышите голос на автоответчике: «Привет, это Терри. Пожалуйста, оставьте сообщение, я перезвоню вам, как только смогу». Или же вам отвечает секретарь, который никогда не соединит вас с нужным сотрудником.

Разочаровавшись очередной бесплодной попыткой достучаться до ответственного лица, вы решаете передать ему сообщение.

Вы расправляете плечи, натягиваете улыбку и со всем энтузиазмом, который вам удастся собрать, произносите:

«Я представляю компанию «Стандартные стратегии», которая является ведущей компанией по предоставлению проектных услуг в данной области. Мы предлагаем широкий спектр услуг в сфере маркетинговых коммуникаций и консалтинга. Мы рады предложить своим клиентам единое решение, удовлетворяющее все потребности в части проектирования. Недавно мы запустили невероятные новейшие услуги, получившие признание исследовательской компании Krumstock Research.

Я буду рад выбрать время для того, чтобы узнать больше о потребностях вашей компании в данной сфере и рассказать о тех замечательных услугах, которые нас так радуют. Мой телефонный номер... Буду рад встрече».

Повесив трубку, вы вздыхаете с облегчением. Еще один звонок сделан. Кончено. Если честно, вы в целом довольны своей работой. Ваши слова были любезными. Вы не были агрессивными — всего лишь информативными. Вы продемонстрировали достаточный энтузиазм, не выходя при этом за рамки. И самое важное, ваш звонок был весьма профессионален.

Знакомая история? Что ж, если вы представляете ваши услуги хотя бы приблизительно так, как приведено выше, вы ведете себя в точности как любой другой продавец, пытающийся установить контакт с потенциальным клиентом. По всей вероятности, он ежедневно получает огромное количество аналогичных предложений и никогда не перезванивает.

Большинство продавцов, мучаясь в попытках описать свою компанию и предложение наилучшим образом, редко отвлекаются для того, чтобы выслушать, как звучит их предложение с точки зрения потенциальных клиентов.

Представьте, что вы, занятой человек, принимающий решения, слушаете такое сообщение. Вас заинтересовала бы встреча со звонящим? Что вы смогли бы извлечь из нее? Заслуживает ли это того, чтобы потратить на встречу свое время?

Единственные люди, которые извлекают выгоду от подобных встреч, — это сами продавцы. Они получают возможность рассказать клиентам о своих услугах — вне зависимости от того, представляют они ценность для клиентов или нет. Это эгоистичная техника продаж, и она не работает в сегодняшнем мире.

Несмотря на то что я не знаю ни одного ключевого лица в компании, которое потратило хотя бы секунду на продавцов, использующих такие презентации, именно такого подхода они упорно придерживаются.

Взлом корпоративного кода

Сколько бы вы ни мечтали о корпоративных покупателях, которые ждут не дождутся ваших предложений, этого не произойдет, если вы продолжите применять старый добрый метод. Более того, потенциальные клиенты не бродят по улицам и не заглядывают в местные бизнес-центры в поисках вывесок вроде «Отличные технические услуги», «Консалтинговые услуги для руководства» или «Замечательные приборы».

Если баррикады, возведенные вокруг офисов, ставят вас в тупик, вспомните, что некоторые продавцы все-таки попадают внутрь и становятся успешными. Их продукт не лучше вашего. Они не предлагают повышенную ценность или более низкую стоимость. Они не проводят яркие рекламные акции, не имеют огромных маркетинговых бюджетов и не работают на компанию, название которой известно каждому. Они просто выяснили, что нужно, чтобы взломать корпоративный код и организовать встречу с ключевыми лицами. Вы тоже сможете это сделать. Здесь нет никаких чудес — просто нужно тщательно проанализировать все, что вы делали до сих пор.

Большинство продавцов думают, будто именно в момент общения с потенциальным заказчиком решается вопрос о том, смогут ли они получить контракт. Это неверно.

Успешный современный продавец тратит значительно больше времени, чем среднестатистический, на обдумывание, изучение и подготовку к встрече с клиентом. Тщательный анализ — это исключительное качество, которое определяет результат взаимодействия.

Если ваше «сообщение» воспринимается как эгоистичное, никто не захочет с вами встречаться. Успешные продажи начинаются с глубокого понимания клиента. Вы должны думать, чувствовать, ощущать как они и проводить оценку с их точки зрения, чтобы разработать эффективную стратегию начала работы с покупателями.

Ключевые идеи

- Организовать встречу с потенциальными покупателями в крупных корпорациях непросто, и те трудности, с которыми вы столкнетесь, отнюдь не воображаемые.
- В будущем ситуация не станет проще. Сочетание многочисленных рыночных факторов формирует «идеальный шторм» для продавцов.
- Лица, принимающие решения в корпорациях, — это обычные люди, которые по тем или иным причинам работают в крупной компании. Они не наделены сверхъестественными способностями.
- Традиционный подход к организации встреч делает из вас эгоистичного продавца, который заинтересован лишь в собственном успехе.
- Чтобы прорваться через заграждения, возведенные вокруг корпоративных покупателей, требуется создавать новые подходы к разработке потенциальных клиентов.

Глава 2

Как вести дела с крупными и очень крупными компаниями

Каждый мечтает продать свой товар крупным компаниям, но суровая реальность такова, что сегодня это удастся еще меньшему числу продавцов, чем раньше. Если в вашей клиентской базе мало крупных клиентов, вы легко наделите их преувеличенными способностями.

Находясь за рамками такой компании, вы представляете себе ее сотрудников как самых блестящих, талантливых и мотивированных людей на свете. Место их работы рисуется вам в виде хорошо смазанного безупречного механизма. Вы воображаете себе плавную интеграцию между подразделениями, дочерними компаниями, филиалами и даже отделами.

Зная, что они располагают существенными финансовыми ресурсами, вы предполагаете, будто они пользуются новейшими технологиями и внедряют наиболее инновационные процессы. Вы не сомневаетесь, что им доступно корпоративное обучение мирового уровня, они проводят тщательно организованные встречи и имеют доступ к любому необходимому им ресурсу.

Если вас посещают такие мысли, то, начав работать с крупными компаниями, вы будете поражены. Куда бы

вы ни обратили свой взор, везде найдется масса возможностей для усовершенствований. Корпорации постоянно обращаются к сторонним ресурсам, которые помогают им улучшить деятельность. Для выполнения задач необходим свежий взгляд. Они хотят пользоваться продуктами, которые обеспечивают максимальную прибыльность их инвестиций. Возможности встречаются на каждом шагу и ждут, когда кто-то сможет извлечь из них реальную выгоду.

Корпоративные клиенты: радости...

Каждая корпорация может превратиться в рог изобилия для вас и вашей компании. Вероятно, самый большой плюс в том, что, попадая внутрь, вы получаете доступ к огромному количеству мест, где можно продать ваш продукт. Например, если первая продажа приходится на отдел НИОКР* одного из подразделений, гораздо проще получить доступ в аналогичные отделы других подразделений. После того как вы заключили контракт с конкретным подразделением, второй и третий договоры с ним не заставят себя ждать. Когда корпоративные клиенты начнут доверять вашим оценкам, качеству, убедятся в вашей надежности, они станут приглашать вас для участия в переговорах, и это поможет взглянуть на работу компании изнутри. Через некоторое время вы превратитесь в неотъемлемый элемент их компании, поскольку будете часто находиться в ней, работая над различными проектами.

Мой первый контракт с крупной компанией был заключен на сумму \$10 000. Спустя восемь лет и 500 000 заработанных долларов я по-прежнему сотрудничала с ней. В течение этого времени я поработала со многими подразделениями, занимавшимися различными проектами, относящимися

* Научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. *Прим. ред.*

к моей профессиональной сфере. Некоторые были весьма амбициозными, что позволило мне овладевать навыками, о которых до этой работы я даже не мечтала.

Если вы продолжите выполнять работу качественно, ваш бизнес будет расти экспоненциально*. Затраты на маркетинг и продажи фактически исчезнут по мере того, как вы будете переходить от проекта к проекту. Как правило, крупные компании гораздо менее чувствительны к цене, чем небольшие. Они понимают, что компетентные специалисты и качественные продукты не могут быть дешевыми. Кроме того, они избавлены от необходимости тратить деньги, заработанные тяжким трудом. Им не приходится делать выбор между обеспечением своих детей и заключением контракта с вашей компанией.

...И МУКИ

Разумеется, у работы с крупными клиентами есть и недостатки. Когда их финансовые показатели перестают быть оптимистичными, аналитики начинают давить, и внезапно движение прекращается. Бюджеты замораживаются, и сокращение расходов становится обычным явлением. Если вы поставили слишком много на одного игрока, то ваша финансовая стабильность может пошатнуться за одну ночь. То же самое происходит при смене руководства. Все застывает в ожидании, пока не поймут, в какую сторону направлены изменения.

Изменение правил работы с поставщиками также ставит под угрозу долгосрочные отношения. Я недавно разговаривала с поставщиком печатных услуг, который обслуживал до 90% потребностей крупной корпорации. Однажды

* Чем большее значение принимает измеряемая величина, тем быстрее она растет. *Прим. ред.*

руководители приняли решение распределить подряды для снижения рисков. И огромная доля его бизнеса исчезла за одну ночь. То же самое произошло с другим продавцом, чьи дела внезапно остановились, когда его крупнейший заказчик принял решение ввести систему обратных аукционов — онлайн-конкурс для поставщиков по типу «насколько низко ты сможешь опустить цену».

Порой корпорации начинают вести себя заносчиво. Они знают, насколько ценны для вас и как вы нуждаетесь в них для сохранения бизнеса. Поэтому в качестве условий продолжения работы с ними предлагаются беспрекословное подчинение поставщиков и те цены, которые они готовы заплатить за продукт.

Но плюсы работы с крупными клиентами значительно превосходят потенциальные минусы. С учетом большого разнообразия появляющихся возможностей они помогут вам вывести ваши дела на новый уровень. Они ожидают, что вы будете анализировать ситуацию в их сфере деятельности. Они заставляют браться за проекты, выходящие за рамки ваших обычных возможностей, знаний и опыта. В итоге вы повышаете квалификацию, что делает вас более конкурентоспособными. И наконец, нет ничего лучше, чем иметь в своем списке клиентов известные корпорации.

Как разделить крупные компании на небольшие части

Большинство продавцов сами выдумывают себе ограничители, не позволяющие им достучаться до корпораций. Сотрудничество с большими компаниями поначалу может показаться неподъемным, особенно если вы никогда раньше не имели с ними дел. Чтобы было не так страшно, можно разбить образ крупной компании на небольшие части,

которые вам будет легче воспринимать как мысленно, так и на практике.

Давайте остановимся на компании General Electric (GE), чтобы лучше ознакомиться с составляющими корпоративного монолита. GE — это глобальная диверсифицированная компания, работающая в сфере технологий, СМИ и финансовых услуг. Ее ежегодная прибыль превышает \$150 миллиардов. GE функционирует более чем в 100 странах и имеет свыше 300 000 сотрудников. Если вы не являетесь корпорацией, то не сможете работать с GE в целом.

При ближайшем рассмотрении становится ясно, что конгломерат GE состоит из шести направлений: коммерческие финансовые услуги, промышленный сектор, потребительское кредитование, инфраструктура, здравоохранение и компания NBC Universal. Каждая из этих компаний — это самостоятельный бизнес с многомиллиардными оборотами, тысячами сотрудников и офисами по всему миру. Масштабы подразделений в рамках GE могут производить подавляющее впечатление.

Давайте представим, что вы нацелились на GE Healthcare, компанию с оборотом в \$14 миллиардов, имеющую свыше 40 000 сотрудников. Продолжая деление этой бизнес-единицы, вы обнаружите, что она состоит из большого количества подразделений. Вы можете начать сотрудничество с каким-либо из специализированных медицинских отделов (кардиология, онкология, хирургия). Или направить усилия на одну из областей, для которых GE предоставляет решения, — биологические науки, цифровая рентгенография, информационные технологии, клинические системы, обслуживание. Поскольку к ним обращается гораздо меньше продавцов, в эти подразделения GE Healthcare попасть намного проще. И наконец, любое из них можно разбить на функциональные области, или департаменты. В рамках каждого подразделения вы найдете

отделы маркетинга, продаж, исследований и разработок, услуг, персонала, производственный, юридический, службу ИТ и т. д.

Легче и быстрее всего попасть в большую компанию через одно из ее функциональных подразделений.

Вместо того чтобы испытывать благоговейный ужас перед корпорацией, выделите в ней небольшие части, с которыми гораздо проще справиться. Большинству продавцов легче начать работать с функциональным подразделением, поскольку там они смогут:

- выяснить имена сотрудников, принимающих решения;
- провести анализ, не теряясь перед масштабами компании;
- выяснить, где в их деятельности могут появиться проблемы и пробелы;
- определить, какие отличия имеются между ними;
- применить индивидуализированную стратегию входа.

Разделение большой компании на малые фрагменты — лучший способ начать работу. Это поможет вам не обращать внимания на масштабы.

Применение стратегии постепенного входа

Я считаю, что заключение первоначального контракта с крупной компанией вам вполне по плечу. Наилучший способ сделать это — найти и удовлетворить срочную потребность вашего потенциального клиента. Вы можете начать с малого и воспользоваться небольшими возможностями, чтобы сформировать долгосрочные взаимоотношения.

Если вы начали сотрудничать с крупной компанией, то вы уже в деле! Выполняйте качественную работу для вашего клиента и стройте взаимоотношения. Внимательно следите за новыми потребностями, проблемами, требующими решения, а также за разрывом между долгосрочными целями вашего клиента и сегодняшней реальностью. Новые бизнес-возможности появятся, если вы сосредоточитесь на том, чтобы помогать клиентам улучшать их деятельность.

Найдите самую эффективную фокус-точку

Работая над корпоративными контрактами, большинство продавцов хочет рассказать о полном ассортименте продуктов и услуг, которые они могут предложить. Подобное отсутствие конкретности создает для них значительные препятствия.

Много лет назад я обнаружила, что мне гораздо проще завязать отношения с крупными компаниями, если я сосредоточиваю свою стратегию входа на конкретной бизнес-проблеме. Так, я знала, что многие компании плохо проводят подготовку новых продуктов к началу продаж на местах. В результате объем выручки существенно отстает от ожидаемого. Пока отделы маркетинга и продаж обвиняют друг друга в плачевных результатах, проблема так и не решается.

Мои целевые клиенты явно нуждались в срочной помощи. Успех или неуспех нового предложения невозможно утаить. Если продукт не удался, об этом сразу становится известно. Возможности будут утрачены, рыночная доля может оказаться размытой, прибыльность жизненного цикла продукта существенно снизится.

Помимо этого компании располагают гораздо большими средствами во время запуска продукта, а это в моих интересах. Итак, несмотря на то, что я могла проводить тренинги по широкому спектру проблем в сфере продаж,

я приняла решение сконцентрировать свою стратегию входа на помощи продавцам в достижении успеха при запуске продукта.

При первых встречах с руководителями я никогда не выкладывала информацию о полном перечне услуг. Основным содержанием нашей беседы становились задачи, связанные с запуском нового продукта. Но как только мне удавалось успешно завершить проект, я информировала клиентов о том, что могу помочь и в решении других вопросов.

Как определить свою стратегию входа? Существует несколько способов.

Пусть ваши клиенты сами расскажут вам об этом

Посмотрите на уже имеющихся клиентов — нет ли закономерности в том, как вы заключили свой первый контракт с ними? Задайте себе следующие вопросы:

- С чего вы начали: с разбора конкретного типа проблемы или с возможности? Если да, то с какой?
- Был ли у вас уникальный продукт, который заинтересовал потенциальных покупателей? Если да, то почему он представлял интерес? Какую ценность предлагал?
- Можно ли сказать, что они предпочли вас, поскольку считали, что существующий поставщик не способен решить проблемы, возникшие в определенных сферах их бизнеса? Если да, то какие проблемы вам удалось решить?

Один из моих клиентов — небольшая компания, только начинающая набирать обороты. Она разработала программное обеспечение, которое позволяет обновлять страницы сайтов без помощи IT-отдела. Первоначально организация хваталась за любой проект, обещавший возможность финансировать ее развитие. Сегодня менеджмент озабочен вопросом вывода компании на следующий уровень.

Проанализировав ее прошлый успех, я поняла, что наилучшая стратегия входа также связана с выпуском новых продуктов. Взаимоотношения с одним из ее лучших клиентов начались с проекта нового продукта стоимостью \$50 000 и всего за несколько лет доросли до оборота более \$500 000. С этого момента компания сосредоточилась на представлении конкретного продукта, несмотря на то что программное обеспечение может использоваться в сотнях различных ситуаций. Это превосходное средство, открывающее перед компанией-продавцом любые двери.

Выявите пробелы

Я настойчиво рекомендую внимательно изучать конкурентов. Идеальных компаний не существует. Найдите слабые звенья в их продукте и используйте это, чтобы со своим, лишенным этих недостатков предложением проникнуть в корпорацию. Не сталкивайтесь лбами с конкурентами. Отслеживайте их упущения.

Когда я занималась возможностями, связанными с выводом новых продуктов, я никогда не конкурировала с крупными тренинг-компаниями, поскольку эта работа обладала сугубо индивидуальными характеристиками. Я также не конкурировала с компаниями, занимавшимися маркетинговыми коммуникациями, ведь я создавала инструменты для продавцов, а не для клиентов.

Один из моих клиентов, довольно крупная компания, оказывающая услуги профессионального характера, сейчас занимается конкретными видами проектов по управлению рисками с корпоративными гигантами. Почему? Потому что консалтинговые компании «Большой четверки»^{*} перегружены нововведениями, которых требует новое

^{*} «Большой четверкой» называют четыре крупнейшие в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young и KPMG. *Прим. ред.*

законодательство, и не могут заниматься «менее насущными» вопросами. Но однажды, проснувшись, консультанты «Большой четверки» увидят среди своих клиентов внушительного конкурента, который обеспечил свое уверенное присутствие, пока их внимание было отвлечено.

Беритесь даже за крупички

Если вы пытаетесь начать работать с большой компанией, беритесь за любой проект, который вам предлагают, — даже если он не относится к числу ваших прямых интересов. Мой первый проект с большим подразделением крупной корпорации не имел ничего общего с моим профессиональным опытом. Я помогала создать внутренний документ, с помощью которого предполагалось «продавать» собственной структуре продаж на местах новую программу оплаты труда. Менеджер по продажам, ответственный за страну, был потрясен ростом потенциала продавцов, когда они познакомились с новой программой выплаты вознаграждений. Это был приоритет номер один. В итоге эта группа оставалась моим лучшим клиентом на протяжении пяти лет.

Я знаю поставщика печатных услуг, который множество раз безуспешно обращался в одну крупную компанию. Потенциальный клиент был полностью доволен имеющимся поставщиком... пока однажды тот не сорвал сроки. Таким образом, руководители, от которых зависел выбор подрядчика, столкнулись с серьезной проблемой, и им потребовалась срочная помощь. Мой знакомый помог компании совершить чудо — выполнить работу вовремя. Таким образом, крупички превратились в высокоприбыльные взаимоотношения.

Делите крупные предложения на части

Если ваш продукт стоит кучу денег, вам будет гораздо сложнее заключить первый контракт с большой компанией. Вы столкнетесь с трудностями, связанными с согласованием бюджета,

волоконитой с визированием документов, толпой задействованных сотрудников, повышенной прозрачностью и высокой степенью личного риска для лиц, принимающих решение.

Недавно я выполняла комплексный годовой проект для крупного клиента. Когда мы впервые заговорили о том, что нужно сделать, я поняла, что клиент озабочен следующим: объемом работ, стоимостью и тем, правильно ли он поступил, выбрав сотрудничество со мной. Чтобы облегчить задачу, я разбила свои рекомендации на этапы. Для начала я посоветовала получить согласование первого этапа, поскольку, работая вместе, мы лучше узнаем друг друга и в свое время сможем провести перерасчет второго этапа. Уменьшив свое предложение, я быстрее попала внутрь. На момент начала второго этапа клиент доверял мне и ценил мою работу. Мое второе предложение было принято без возражений.

Если это возможно, подумайте о том, как вы можете создать менее масштабные решения. Чем проще клиентам начать пользоваться вашим продуктом, тем быстрее вы попадете в большую компанию.

Не пугайтесь размеров компаний. Несмотря на внушительный масштаб, по сути, они представляют собой набор мелких организаций, где работают люди, выполняющие ту работу, которую они лучше всего умеют делать. То есть они не более совершенны, чем вы.

Начните с отработки возможностей в функциональной области, ограниченной в пределах подразделения бизнес-единицы. Попробуйте определить, какая часть вашего предложения может быть лучшей стартовой стратегией. Не усложняйте ситуацию.

Ключевые идеи

Корпорации постоянно находятся в поиске внешних ресурсов, которые способны обеспечить им новые перспективы и более высокую ценность. Работа с большими компаниями может принести вашей организации возможность экспоненциального роста. Возможно, вам будет трудно добиться подписания первого контракта, зато второй и третий могут появиться один за другим.

Среди недостатков упомяну, что утрата контракта с крупным клиентом может оказаться сокрушительной для вашего бизнеса. Проще начать работать с крупными компаниями, если вы разобьете их для себя на структурные единицы и будете отрабатывать возможности в отдельных функциональных областях или в отдельных подразделениях, что поможет быстрее завязать отношения с клиентом. Определите, какая часть вашего предложения направлена на удовлетворение неотложных нужд потенциального клиента, и воспользуйтесь этим, чтобы завязать сотрудничество.

Глава 3

Попытайтесь понять тех, кто принимает решения

Часто ли за последнее время вы бывали в больших компаниях? В условиях современной конкурентной борьбы на фоне стремительно развивающейся экономики многое изменилось. Крупные корпорации находятся под интенсивным давлением, принуждающим их демонстрировать акционерам уверенные финансовые показатели. Если они не выполнят квартальные прогнозы, реакция рынка будет безжалостной. Последуют падение курса акций, рост стоимости заимствования и увольнение.

Современные корпорации находятся в состоянии перманентной реорганизации, оптимизации и модернизации, стремясь найти оптимальный способ, обеспечивающий максимальную прибыль. Слияния и поглощения — повсеместные явления, поскольку компании стремятся обеспечить экономию на объемах, новые технологии и доминирование на рынке.

К тому же штат урезан до минимума. Аутсорсинг продолжает набирать обороты, поскольку компании концентрируются на ключевых сферах своей компетенции. Те, кому удалось удержаться, берут на себя работу, выполнявшуюся ранее двумя-тремя сотрудниками.

Сотрудничать с крупными компаниями — значит, оказаться в эпицентре этого пекла. Именно поэтому важно понять, как внешняя среда воздействует на тех, кто принимает решения, а также на ваши усилия.

Мир тех, кто принимает решения в компаниях

Практически всегда, беседуя с сотрудниками большой компании, я слышу сетования на огромный объем работы и нехватку времени. Люди утомлены заданиями, которые необходимо выполнить.

Ключевые сотрудники часто сталкиваются с постоянно растущими, нереалистичными ожиданиями — работать больше, лучше и быстрее.

Мои друзья из крупных корпораций рассказывают, что, как бы усиленно они ни трудились, они не могут добиться стабильности. Постоянно возникают экстренные ситуации, а срочные вопросы отвлекают их от концентрации на основных обязанностях. Несмотря на 60-часовую рабочую неделю, они никак не могут наверстать упущенное.

Недавно руководитель производственной компании рассказал мне, что продавцы все время находятся под давлением меняющихся требований заказчика. По правде говоря, продавцам данной организации не доставало навыков, чтобы быть успешными на сегодняшнем рынке. Однако группа находилась под таким давлением необходимости добиться показателей, что руководителю не удавалось вытащить своих продавцов даже для проведения тренинга, который помог бы им преуспеть. Поскольку у них не хватало времени на обучение, людям приходилось работать еще активнее, но при этом они все больше отставали.

Занят, занят и еще раз занят

Из-за новых технологий вашим потенциальным клиентам все труднее справляться с нагрузкой. Многие из них ежедневно получают до 200 электронных писем. Почему? Отправить электронное письмо очень просто. Поставив в копию всех знакомых Томов, Диков и Гарри, сотрудники создают впечатление усиленной работы — к этому их подталкивает страх потерять работу. К сожалению, вводя всех в курс дела, они только усугубляют свои проблемы.

Одна менеджер по маркетингу компании, работающей в секторе здравоохранения, сообщила мне, что вынуждена приходить на работу в 6:30 утра, чтобы успеть просмотреть электронную почту. Несколько дней спустя я услышала о директоре фармацевтической компании, который появлялся на службе в 4:30, чтобы иметь возможность поработать спокойно, ни на что не отвлекаясь.

В условиях постоянных сокращений важно выглядеть занятым. Это своего рода работа. Недавно руководитель тренинга, проводимого для крупной компании, рассказывал, что один из его подчиненных хвастался, будто включил в свой список текущих дел более 350 пунктов. Он полагал, что это демонстрирует его ценность для корпорации. В этом списке явно числилось гораздо больше заданий, чем человек в состоянии выполнить, но еще хуже то, что практически все пункты были связаны с делами первостепенной важности.

Черепахи и страусы

Несмотря на ощущение безвыходности, большинство менеджеров в корпорациях на удивление молчаливы, когда приходит время озвучить свое мнение о сложившейся ситуации. Почему? В эпоху повальных сокращений они не хотят оказаться на улице. Эти люди предпочитают сидеть тихо, делать все, что возможно, и подольше оставаться

в тени. Зачастую они думают о том, как угодить начальству, а не о решении трудных вопросов.

Они категорически не желают рисковать, когда речь заходит о принятии решений. Из-за абсолютного доминирования итоговых показателей практически все расходы должны демонстрировать уверенный ROI*. Сегодня многие компании ожидают достичь окупаемости менее чем за год.

Для снижения собственных рисков люди, принимающие решения, в рабочем порядке привлекают сотрудников для участия в этом процессе и проводят одну встречу за другой, чтобы убедиться: да, решение они приняли верное. Подписание контракта иногда тянется бесконечно; продавцам порой приходится всячески угождать клиентам, чтобы доказать, что их продукт — оптимальный и наиболее безопасный вариант.

Худшая форма цинизма

Эти сотрудники не просто борются с огромной рабочей нагрузкой. Каждый день на них обрушивается шквал маркетинговых сообщений — с экранов телевизоров, дорожных вывесок, по радио, через интернет и т. д. Чем бы они ни занимались, им не скрыться.

Шум от вездесущих маркетинговых подходов стал невыносимым для ваших потенциальных клиентов. Они игнорируют внезапные попытки завладеть их вниманием. Они пренебрегают заявлениями о превосходстве или отличии, рассматривая эти утверждения как маркетинговое хвастовство, род манипуляции.

Корпоративные покупатели также крайне сообразительны в отношении вариантов, которые у них имеются. Им известно, что продукт, подобный вашему, широко

* ROI (Return on Investment) — коэффициент рентабельности инвестиций, характеризующий доходность инвестиционных вложений в бизнес. *Прим. ред.*

доступен — и вероятно, по более низкой цене. С их точки зрения, практически все — товар. Цинизм правит бал. Единственное, что можно ему противопоставить, — это истории о реальных заказчиках с осязаемым и измеримым результатом.

У них нет времени ощущать неудобства

Реальное положение вещей таково, что люди в крупных компаниях действительно сталкиваются с огромной нагрузкой. Они обычно слишком заняты, чтобы:

- изучать способы улучшения существующих в компании систем, процессов и методик, несмотря на то что из-за этого они могут терять невероятное количество времени или денег;
- разбираться с проблемами, которые еще не вошли в стадию кризиса;
- осуществлять упреждающее планирование будущего;
- определять критические факторы успеха;
- выявлять пробелы в своей работе;
- реализовывать востребованные стратегии.

Их засасывает череда авралов, они принимают спонтанные решения для экстренного исправления ситуаций и используют наспех продуманные системы, чтобы удержаться на плаву. Вместо того чтобы заниматься причинами, они лечат симптомы, что в итоге приводит к негативным последствиям.

Дело не в том, что им все равно. Большинство сотрудников крупных компаний — порядочные люди, по-настоящему желающие добиться положительных сдвигов. Просто нагрузка на них так велика, что они не в состоянии делать

больше, как бы важно это ни было. После нескольких лет работы в условиях, определяемых ежеквартальными показателями прибыли и в краткосрочной перспективе, они переходят в режим выживания.

Знайте ваших главных конкурентов

Большинство продавцов, которых спрашивают, кто их конкуренты, рассказывают о компаниях, предлагающих такие же продукты, что и они. По сути, это так и есть. Если кому-то нужен копир, он обращается в Xerox или Canon. Если им нужна помощь в сфере тим-билдинга, они могут сотрудничать как с одной из известных компаний, занимающихся управленческим консультированием, так и с компанией, состоящей из одного человека. Однако в современных условиях основная конкуренция исходит не отсюда.

Да здравствует привычная ситуация!

Последнее, что готовы делать люди, принимающие решения в корпорациях, — это дополнительная работа. Они и так перегружены, а гора дел продолжает расти. Даже самое положительное изменение нарушает равновесие.

Например, я долго пользовалась старым компьютером, поскольку была слишком перегружена работой. Понимая, что новая компьютерная система существенно повысит мою производительность, я думала, что ее настройка и изучение займет время. Итак, я цеплялась за старое до тех пор, пока у меня уже не осталось другого выбора, кроме как распрощаться с ним.

Ваши потенциальные клиенты находятся в аналогичной ситуации. Время — их главный ресурс, поэтому они не ищут перемен. Даже сам процесс принятия ими решений требует

времени для оценки ситуации, анализа прибыли, вариантов, обсуждения контрактов, организации отношений с новым вендором, внедрения новых способов работы. Сама мысль о том, что придется все это выполнить, утомляет.

Их насущная потребность защищать свое время любой ценой делает существующее положение вещей вашим основным конкурентом в продажах. Изменение должно стоить того, чтобы им заниматься.

Альтернативные варианты использования корпоративного бюджета

Как говорится, «скрипучее колесо нуждается в смазке». Если менеджеры могут обойтись без перемен — они так и сделают. Однако что-то все-таки западает им в память. Внезапно внимание всех будет привлечено к катастрофическому событию, и деньги начнут вливаться в решение. Даже если на это не было выделено средств, они поступят за счет других включенных в бюджет расходов.

Иногда деньги перераспределяются и по другим причинам. Высокоэффективные продавцы, помогающие своим клиентам понять совокупные затраты их текущих процессов, всегда найдут доступное финансирование. Сильные внутренние сторонники перемен также могут повлиять на статьи расходования бюджетных средств.

В условиях современного рынка вы не всегда сможете добиться принятия решений в вашу пользу. И при этом вы всегда будете отвоевывать часть бюджета на свой продукт у других статей расхода.

Ошибки, которые вы не хотели бы совершить

Теперь, когда вы знакомы с корпоративной средой, в которой живут ваши потенциальные клиенты, давайте посмотрим на нее с точки зрения ошибок, которых следует избегать.

Не тратьте время потенциальных клиентов впустую

Люди, принимающие решения в корпорациях, очень берегут свое время. Постоянно испытывая стресс из-за того, что должны обеспечивать результат, они ревностно оберегают свой рабочий график от любых вмешательств. Именно поэтому они не берут трубку и не перезванивают, даже если понимают, что это невежливо. Ваши попытки посягнуть на выдавшуюся свободную минуту приводят их в ужас.

Очевидно, что при общении со столь перегруженными людьми вы в первую очередь должны думать о том, чтобы не тратьте их время впустую. Если вы пытаетесь назначить им встречу, обязательно назовите веские причины для этого.

На любой встрече корпоративные покупатели должны получать выгодные предложения. Пустые разговоры губительны. Вашу цель следует излагать понятно. Функции и обязанности должны быть четко определены. Вопросы необходимо продумать заранее. Любое действие, которое убедит их в том, что личная встреча или беседа по телефону станет хорошим вложением их времени, стоит ваших усилий.

Не пытайтесь с ними подружиться

Многие гуру продаж старой закалки будут убеждать вас в важности личных контактов, потому что «люди покупают у тех, кто им нравится». Они порекомендуют потратить время на знакомство с потенциальными клиентами, выяснение их симпатий и антипатий, карьерных целей, увлечений, особенностей семейной жизни. По их мнению, в офисе клиента вам прежде всего необходимо осмотреться в поисках подходящего предмета для обсуждения, например рыболовных трофеев или фотографий детей.

Но эти методы устарели. Тот, кто постоянно страдает от нехватки времени, не станет тратить драгоценные

секунды на обсуждение своей поездки в Мексику с незнакомым человеком, который пытается им что-то продать.

В современных условиях прежде всего необходимо доказать свою коммерческую ценность.

Не ожидайте, что они будут рассказывать о своем бизнесе

Этот вопрос тоже связан со временем, а также с удобным доступом к информации о компании. Потенциальные покупатели предполагают, что вы успели ознакомиться с их бизнесом, отраслью, рыночными тенденциями, задачами, клиентами и конкурентами, а также вызовами и сделали это до того, как инициировать контакт.

Безусловно, вы можете получить всю эту информацию, находясь вне компании. Им об этом известно. Если вы, прежде чем созвониться или встретиться, изучите ситуацию, это не вызовет вопросов. Но если вы не сделаете этого, то полностью разрушите доверие к вам. Менеджеры, принимающие решение о необходимости сотрудничества, не будут тратить время на то, чтобы информировать вас о подробностях бизнеса, пока вы не докажете им готовность инвестировать свое время.

Не превращайте встречу в «свалку» предложений

Многие продавцы допускают эту ошибку. Потратив массу времени, чтобы добиться встречи, они хотят максимизировать отдачу от каждой секунды, проведенной с корпоративным покупателем. Большая ошибка полагать, что самое лучшее — это изложить предложение, вдаваясь в мельчайшие детали.

Но потенциальные клиенты сами ставят такую ловушку, запрашивая информацию о ваших новых продуктах, решениях или технологиях. Помните: они не захотят никаких перемен, пока не будут вынуждены сделать их. Большинство

из них расспрашивают только для того, чтобы найти причину отказать вам. Не путайте такие вопросы с заинтересованностью.

Итак, говоря о своем предложении, не вдавайтесь в детали. Акцент следует делать на главном, а из чересчур подробного рассказа ничего хорошего не выйдет.

Не используйте лексику эгоиста

Нет лучшего способа произвести впечатление бездарного продавца, чем описывать ваш продукт, пользуясь высокопарными определениями. Чем чаще вы утверждаете, что ваше предложение «лучшее из всех возможных», тем меньше потенциальный клиент вам верит.

Клиент заранее ждет, что вы начнете хвастаться, пускать пыль в глаза, расхваливать ваше предложение. Именно так корабейники манипулируют людьми, заставляя их покупать ненужные товары.

Поскольку таким продавцам не доверяют, не надо им уподобляться! Вам не нравится это делать — клиенту не нравится слушать это.

Не ожидайте, что клиенты интуитивно определят ценность вашего предложения

Возможно, мои слова вас удивят, но у действительно занятых людей нет времени думать. Им также некогда переводить то, что они слышат, в количественные показатели, имеющие значение для их компании.

Рассказывать потенциальному клиенту, что ваше решение улучшает услуги, бесполезно. Столь же бессмысленно говорить о том, что ваш продукт сделан из отличных материалов или использует самые современные технологии. Вы можете подумать, что нет необходимости формулировать истинную ценность вашего предложения, поскольку клиенты «знают», что оно означает.

Возможно, они понимают ценность на определенном уровне. Однако у них нет времени анализировать воздействие предложенного на их работу. Они слишком заняты ликвидацией экстренных ситуаций. Они не знают, насколько велик ручеек (или поток) денег, утекающий из итоговых показателей из-за того, что они до сих пор не используют ваше решение. Если бы они знали об этом, то давно бы отреагировали. Не ждите, что потенциальные клиенты интуитивно почувствуют ценность предложения или сделают за вас все расчеты.

Сотрудники крупных компаний работают на пределе возможностей. Безусловно, для вас это создает дополнительные трудности при попытке завязать с ними контакт. В то же время это означает новые возможности для смышленного продавца, и именно об этом мы поговорим в следующей главе.

Ключевые идеи

- Люди, принимающие решения в корпорациях, находятся под сильным давлением, вынуждающим их обеспечивать постоянный рост результатов с использованием меньших кадровых ресурсов и с минимальными затратами.
- Ваш самый серьезный конкурент на сегодня — существующее положение вещей. Ненужные изменения добавляют работу и без того перегруженным менеджерам.
- Коммерческие призывы или презентации абсолютно неэффективны. Последнее, чем хотят заниматься потенциальные клиенты, — это тратить свое бесценное время на общение с «говорящим буклетом».
- Чтобы быть услышанным в современном мире коммерции, громко заявляйте о коммерческой ценности вашего предложения. Не ожидайте, что ваши потенциальные клиенты догадаются о нем, — для этого они слишком заняты.
- Никогда не тратьте впустую время вашего потенциального покупателя. Убедитесь, что каждый разговор хорошо продуман и имеет коммерческую ценность.

Глава 4

Самое главное — создавать отличия

Хотя препятствия на пути к контрактам с крупными компаниями очевидны, возможно, сегодняшний день — это лучшее время для того, чтобы воспользоваться вашими возможностями. Но вы не достигнете цели, используя привычные методы работы. То, что помогало несколько лет назад, больше не дает эффекта при продажах на корпоративном рынке. Сейчас для успеха нужен новый тип мышления и действий.

Вероятно, у вас есть предвзятое мнение относительно того, что требуется для достижения успеха в продажах. На протяжении долгих лет я общалась со многими людьми, которые чувствовали себя крайне неподходящими для такой работы, поскольку они:

- не считали себя бойкими собеседниками;
- не любили расхваливать свои продукты;
- питали отвращение к хвастовству своими возможностями, «не умели правильно импровизировать»;
- не обладали уверенными навыками по закрытию сделок.

Если этот перечень соответствует вашему подходу, тогда вам повезло, поскольку перечисленные «навыки» — гарантия провала в современных продажах. Болтуны тратят время занятых людей, принимающих важные решения.

Продавцы с прекрасно составленными «агитками» создают впечатление персонажей, заинтересованных исключительно в личной выгоде. Те, кто умеет «правильно импровизировать», обнаруживают, что их потенциальные клиенты больше не хотят с ними встречаться. Великие специалисты по закрытию сделок создают препятствие за препятствием, успешно сводя на нет все свои усилия по продаже.

Новая модель успеха в продажах

Продажи — это не набор таинственных манипуляций, которыми вы можете овладеть и обманом заставить клиента совершить покупку. Мы не говорим о ситуации, когда продавец настойчиво предлагает средство от всех болезней, после чего исчезает из города. Речь идет о создании долгосрочных взаимовыгодных отношений.

Старый способ продавать умер окончательно. Как видно из таблицы, приведенной ниже, продавцы, использующие традиционную модель, радикально отличаются от тех, кто сегодня успешно работает с корпорациями.

	Традиционный продавец	Современный продавец
Приоритет	Получение заказа	Создание отличий
Центр усилий	Реализация возможности	Формирование спроса
Ответственность	Донесение ценности	Создание ценности
Отличительный элемент	Продукт или решение	Знание, экспертиза продавца

Приоритеты

Установив *получение заказа* в качестве главного приоритета, традиционные продавцы провоцируют сопротивление со стороны любого заказчика. Люди могут интуитивно почувствовать, когда им начинают продавать. Они могут определить, действует ли их собеседник из эгоистических побуждений, находится ли под мощным давлением, заставляющим

его обеспечить результаты. Подобное сопротивление клиентов, создаваемое самими продавцами, существенно затрудняет эффективность продаж традиционными способами.

Приоритет лучших современных продавцов — в *создании отличий*. Они рассматривают себя в качестве инициаторов перемен, развивающих бизнес заказчика. Такие продавцы знают, что, если они помогут своим клиентам решить проблемы и достичь целей, успех гарантирован.

Центр усилий

Традиционные продавцы ищут «легких» клиентов, имеющих потребность в их продуктах и открытых для перемен. Они находят удовольствие во встречах и постоянном убеждении, что их товар — лучший. Если цель не достигнута, они как минимум хотят получить возможность сделать новое предложение. Поскольку эта категория всегда сосредоточена на *реализации возможности*, она постоянно ведет ценовые битвы и сражения с мелкими проблемами.

Современные продавцы обязаны сосредоточиться на поиске проблемных мест или упущенных возможностей внутри бизнеса заказчика, которые не попали в поле зрения конкурентов. Как только нужные участки находятся, такие продавцы проводят кампанию, чтобы помочь потенциальному клиенту понять две вещи: 1) почему перемены необходимы и 2) почему предлагаемое решение правильное. Фокусирование на *формировании спроса* — проактивная и стимулирующая мера, в отличие от реакции традиционного продавца на существующие нужды.

Ответственность

Традиционный продавец позиционирует себя мессией, *носящим ценность* продукта. Используя доведенные до совершенства рекламные материалы, он может без передышки перечислять его свойства, преимущества и выгоды (СПВ).

Такие продавцы любят свои брошюры, образцы, раскадровки или презентации в PowerPoint. Нескончаемый поток слов. И бесконечная скука!

Современные продавцы знают, что их клиенты способны за секунды найти всю нужную информацию в Сети. Они понимают, что должны *создать ценность* во взаимодействии с каждым заказчиком. И они делают это, помогая клиентам посмотреть на свою деятельность под другим углом, делясь только полезной информацией, ставя под сомнение сложившееся положение вещей. Они заставляют клиентов думать, приносят им идеи и прозрение. Покупатели хотят контактировать с такими продавцами, поскольку всегда получают от встреч с ними что-то ценное.

Отличительный элемент

Традиционные продавцы думают, что клиенты принимают решения на основании отличительных качеств их *продуктов или решений*. Они чувствуют себя бессильными, если у них нет возможностей, имеющихся у конкурентов, или когда их цены слишком высоки по отношению к рынку.

Современный продавец знает, что его товары или решения — это просто инструменты и не более. Он понимает, что его клиенты могут меньше волноваться о приобретении нового программного обеспечения или о проведении тренинга для персонала. Он не сомневается, что покупатели вкладывают средства в его предложение под воздействием результатов, которые они получают. Именно поэтому он сосредоточивается на усовершенствовании их бизнеса.

Лучшие продавцы полностью осознают, что их *знания и экспертиза* — те причины, по которым клиенты хотят с ними работать. Традиционные продавцы не понимают, что становятся тем лучше, чем больше узнают о рынке, процессах, конкуренции, коммерческих целях и задачах, стратегически важных решениях и многом другом.

Главное отличие — это вы

На современном рынке вы сами создаете различия. Привнося во взаимоотношения свои знания, компетентность и идеи, вы отделяете себя от коробейников, пытающихся продать товар. В итоге вы становитесь неотразимым и клиенты хотят иметь дело с вами.

Я знаю продавца, который поставяет текстильные товары крупным ретейлерам. Его продуктовая линейка — это товары широкого потребления, и менеджеры компаний, принимающие решения о сотрудничестве, часто используют цену в качестве основного критерия при выборе вендора. Но не в случае с данным продавцом. Он помогает клиентам повышать свои продажи следующим образом:

- регулярно изучая конкуренцию и консультируя своих клиентов-ритейлеров по поводу рыночных тенденций;
- проектируя альтернативные упаковки и создавая стенды, вдохновляющие клиентов покупать больше товаров за один раз;
- создавая уникальные товары для специальных событий, провоцируя дополнительные доходы.

Эти задачи не входят в ее должностные обязанности. Однако поскольку она с готовностью делится с клиентами своими познаниями в области дизайна, стиля и особенностей отрасли, ее покупатели получают существенную выгоду. Оборот товара ускоряется, прибыль взлетает.

Как видите, суть дела далеко не исчерпывается продажей товаров.

Лучшие продавцы постоянно думают о том, как они могут помочь клиентам усовершенствовать их бизнес.

Лучшие продавцы не просто обслуживают нужды покупателей, отвечают на вопросы заказчиков или готовят предложения, запрошенные клиентами. Они постоянно сосредоточены на идеях усовершенствования бизнеса. Они иницииируют перемены для клиентов. Они подвергают критическому анализу образ мышления клиентов и расширяют их возможности. Проще говоря, лучшие продавцы — это неотъемлемый актив бизнеса их клиента.

Что клиенты хотят от вас

Сейчас, когда вы разобрались в современной модели достижения успеха в продажах, давайте рассмотрим ее применительно к ситуации, когда вы пытаетесь начать сотрудничество с крупными компаниями.

Сосредоточьтесь на бизнесе вашего клиента

Как только вы нацелились на большую компанию, начните задавать себе перечисленные ниже вопросы, чтобы определить то отличие, которое вы сможете сформировать:

- Каким образом эта компания может решать вопросы, связанные с моим предложением?
- Каковы потенциальные проблемы, с которыми она сталкивается?
- Что из моего набора инструментов можно использовать для положительного воздействия на ее бизнес?
- Что я (люди в моей компании) знаю об этой отрасли, рынке, процессах, рабочем цикле, вызовах; что могло бы быть полезно клиенту? почему?
- Насколько проблемы этой компании похожи на проблемы других моих клиентов?
- Какие меры она уже могла применить для решения этих проблем или для достижения целей?
- Какие стратегические инициативы уже реализуются?

Обратите внимание, что ни один из этих вопросов не связан с продажами. Все сосредоточено на улучшении бизнеса. Вы инициатор перемен, и вам нужно мыслить соответствующим образом.

С самого начала используйте свой разум для решения проблем заказчика, и вы сразу же станете ценным ресурсом. Образ мыслей будет принципиально отличать вас от любых других продавцов, которые покушаются на его драгоценное время.

Явно обозначайте ваши преимущества

У занятых людей нет времени на додумывание эффекта, который вы могли бы оказать на их деятельность. Корпоративные покупатели могут меньше заботиться о коммерческой привлекательности вашего продукта, уникальной методологии или вашей внушительной личной квалификации. Они довольны существующим положением дел. Пока они не осознают, что перемены действительно окажут положительный эффект, они не сдвинутся с места.

Поэтому не жалейте времени на разъяснения. Изложите в количественных показателях ваши преимущества. Предоставьте цифры, проценты, временные рамки и статистику. При первом контакте необходимо заявить о вашей ценности четко и громко, чтобы всем было слышно.

Персонализируйте любой контакт

Ответственные за принятие решений сотрудники абсолютно не терпят агитационных речей. Если разговоры, простые и электронные письма или любые другие формы коммуникаций будут звучать шаблонно, можете попрощаться с потенциальными клиентами.

Всякий раз, когда вы говорите с ними, следует упоминать нечто, что указывает на ваше знание их бизнеса, отрасли.

Если вы не докажете, что разбираетесь в вопросе, то не сможете заслужить доверия. Но на вас обратят внимание, если вы продемонстрируете, что хорошо подготовились к переговорам.

Будьте провокатором

Если вы знаете свое дело, не бойтесь демонстрировать это. Многие будут пытаться поскорее избавиться от вас, поскольку это их обычный метод взаимодействия с продавцами. Вам скажут, что у них все в порядке, жизнь прекрасна и им нравится то, чем они занимаются.

Если вы изучили компанию и определили пути улучшения ее деятельности, не позволяйте собеседникам улизнуть от диалога. Уверенно говорите о бизнес-проблемах, с которыми, как вам известно, они сталкиваются. Используйте ваши знания для обсуждения влияния волнового эффекта таких проблем на работу компании.

Станьте консультантом с полезными идеями, которые стоит выслушать. Заставьте покупателей думать, что у вас есть нечто, что может оказаться ценным. И главное, помните: это не беседа о вашем продукте. Это провокация на тему их бизнес-проблем и результатов текущей деятельности.

Покажите, как это делают другие

Многие люди в крупных компаниях практически изолированы от внешнего мира. Они настолько заняты работой, что у них нет времени следить за тем, что делают другие.

Если вы сможете стать надежным источником информации для менеджеров, то приобретете высокую ценность. Они особенно заинтересованы в том, каким образом другие организации справляются с похожими проблемами. Идеи, которые вы сможете представить им, имеют исключительную ценность.

Общайтесь на равных

Общение с клиентами на равных может выглядеть пугающе, если вы молоды или никогда не работали с людьми, от которых зависит принятие серьезных корпоративных решений. Поймите: они обычные люди. Если в разговоре с ними вы будете смотреть на них с собачьей преданностью, это скажется на доверии к вам. Сосредоточьтесь на их бизнес-задачах и тех изменениях, которые вы можете обеспечить, и они будут заинтересованы в общении с вами.

Примите новую парадигму продаж

После того как большинство продавцов по-настоящему понимают новую парадигму продаж, она их воодушевляет. Впервые за долгое время они вновь обретают надежду. Они устали от борьбы с гиперконкурентностью рынка и следующих из нее ценовых войн. Но хотя многие продавцы на самом деле начинают заботиться о том, чтобы создать отличия, они не понимают, насколько фундаментальный сдвиг им предстоит сделать.

Проблема ориентированности на продажи

Отказаться от переговоров, сконцентрированных на принятии решения, гораздо труднее, чем думает большинство продавцов. Я потратила много времени, пытаясь избавить продавцов от навязчивой привычки говорить о своей замечательной компании, впечатляющем предложении и чудесных услугах. Как бы ни ненавидели они агитацию, она настолько глубоко проникла в их сознание, что они даже не замечают, как приступают к рекламной кампании.

Продукт — это только инструмент. Сам по себе он никому не нужен. Вам следует это запомнить. Клиенты покупают ваш товар исключительно потому, что он помогает им улучшить их работу.

Если вы пытаетесь начать работать с большой компанией, вы не должны сосредоточиваться на своем предложении. Возможно, вы испытываете к нему самые нежные чувства. Не исключено, что вы сами его разработали. Могу поверить, что вы потратили недели на обучение. Вероятно, вы считаете его самым лучшим, однако для ваших потенциальных клиентов все это почти не имеет значения. Они думают исключительно о своем бизнесе, проблемах, с которыми сталкиваются, и о том, как выполнить задачи. Именно на этом вам необходимо сосредоточить свои усилия.

Это означает, что вам следует прекратить говорить о своем продукте. Это означает, что вы должны оставить попытки убедить людей, какую замечательную работу выполнила ваша компания. Это означает, что вам следует избегать комментариев относительно великолепных услуг, которые вы предоставляете. Откажитесь от этих вредных привычек прямо сейчас. Они мешают продажам.

Опыт работы с вами

Хотя ваши продукты могут быть практически идентичны другим рыночным предложениям, вы сами по себе уникальны. Если вы усиленно работали над развитием своих профессиональных навыков, то захотите, чтобы клиентам стало известно о глубине ваших познаний и целом ряде преимуществ, которые они могут создать для бизнеса клиента.

Говорить об этом недостаточно. Вспомните себя в подростковом возрасте. Взрослые, вероятно, неоднократно пытались поделиться с вами своим опытом. Но чем настойчивее они это делали, тем меньше вы их слушали. Чем громче они говорили, тем быстрее вы «выключали звук». Чтобы проникнуть сквозь возведенную вами защитную стену, им приходилось искать оригинальные подходы.

То же относится к людям, принимающим решения в корпорациях. Нужно, чтобы они прониклись вашей

уверенностью в обещанном эффекте, но добивайтесь этого без ненужного сгущения красок. Это более спокойный подход, который полностью сфокусирован на достижении бизнес-результатов, нужных *им*, а не вам. Он опирается на продуманные, мощные аргументы, которые демонстрируют вашу квалификацию. Лучший способ демонстрации эффекта — это рассказ о результатах, которых достигли ваши клиенты.

Когда ваша беседа закончится, потенциальные покупатели должны почувствовать, что не зря потратили время. Они посмотрели на свой бизнес под иным углом. У них появились идеи, которых не было до встречи с вами. Иными словами, они бы с удовольствием заплатили \$500 за час разговора с вами, поскольку он оказался действительно ценным.

Данная формула выражает суть современных продаж:

Ваша квалификация + ваше предложение = улучшение бизнеса

Продолжая чтение этой книги, вы узнаете, что нужно поставить во главу угла ваших продаж. Вам станет понятно, как пользоваться вашей квалификацией и предложениями для выбора правильных клиентов, как организовывать первые встречи и проводить их с подходящим профессионализмом.

Ключевые идеи

- В новой модели продаж продавцы сосредотачиваются на формировании отличий, способных решить проблемы клиента.
- Чтобы построить взаимоотношения, вы должны создавать ценность каждого контакта с заказчиком.
- Лица, принимающие решения со стороны клиента, хотят, чтобы вы приносили им идеи, заставляли их расширять представление о том, что необходимо для успешного управления компанией.
- Постоянное развитие вашей базы знаний критически важно для долгосрочного успеха — станьте консультантом по усовершенствованию бизнеса.
- Сделайте опыт работы с вами фундаментально отличающимся от опыта работы с другими продавцами. Поймите, что именно вы ключевой отличительный элемент.

Часть II

Создайте базу

Глава 5

Выбор точной цели: суть не в количестве

Когда вы думаете обо всех крупных компаниях, существующих за стенами вашего офиса, крайне соблазнительно не упустить ни одного варианта. Ведь практически каждая корпорация «могла бы» воспользоваться вашими продуктами. И чем больше потенциальных клиентов у вас есть, тем выше будет объем продаж. Ведь так?

Вовсе нет. На самом деле дела обстоят совсем наоборот. Сужая ваш основной рынок, вы повышаете продажи и прибыль. Но не чуть-чуть, а существенно. Для многих такой подход противоречит здравому смыслу. Вы ощущаете, что это неправильно, — особенно если представляете новую организацию, страдающую от нехватки наличности, или компанию, которая пытается нащупать правильное позиционирование.

Менее всего вы хотели бы упустить любые потенциальные возможности. Однако это именно то, что вам следует сделать! Вопрос, который вы должны себе задать, звучит так: «Какие крупные компании вероятнее всего захотят приобрести наш продукт?»

Успех продаж крупным компаниям больше не *зависит* от количества потенциальных клиентов. Он не зависит от времени, потраченного на безответные звонки, от обращений к сотням людей в попытке найти хоть кого-то, кто пожелает встретиться с вами. Сегодня продажи — это:

- нацелиться на тот тип компаний, которые вероятнее всего захотят приобрести ваш продукт;
- определить ограниченное количество клиентов, соответствующих установленным вами параметрам;
- посвятить все свое рабочее время отработке таких компаний.

Иными словами, вы выбираете компании, с которыми хотите работать, а после этого превращаете желаемое в действительное.

Выберите ваших будущих клиентов

Недавно я общалась с консультантом, который рассказывал мне о своих финансовых трудностях. Несмотря на то что он уже долгие годы занимается независимым консультированием, ему никогда не удавалось установить долгосрочные отношения с корпоративными клиентами. Большую часть времени он посвящал сектору малого бизнеса, надеясь однажды добиться крупного успеха. Когда я спросила о его целевом рынке, он ответил мне следующее:

«Крупные компании и малые предприятия. И неважно, какую отрасль они представляют. У меня есть опыт работы с агентствами недвижимости, страховыми компаниями, организациями, оказывающими услуги профессионального характера, а также с некоторыми крупными корпорациями в этом городе.

Я помогаю им заниматься командообразованием, провожу тренинги по личностному и профессиональному росту, составляю маркетинговые материалы, провожу также тренинги по продажам, если они нуждаются в этом. Иногда я даже веду тренинги для высшего руководства. Я люблю говорить слушателям, что я «тренер, который приносит прибыль»».

Вот так! Совершенно очевидно, что этот человек стремится не упустить ни одного шанса. Он будет работать с любой компанией и делать все, что ему прикажут, — до тех пор пока за это платят деньги.

А как на него реагируют корпоративные клиенты? Очевидно, без энтузиазма. На сегодняшнем гиперконкурентном рынке с богатейшим выбором потенциальных поставщиков покупатели хотят работать со специалистами, которые по настоящему разбираются в их бизнесе. Они заняты, у них нет времени заниматься образованием людей, чтобы подсказать тем, как решить их уникальные коммерческие вопросы и удовлетворить потребности. Они хотят быстро оценить, подходит ли им продукт того или иного продавца, и двигаться дальше. Если в сообщении продавца не звучит прямо с порога, что это идеальный вариант, то он немедленно вычеркивается из списка возможных вариантов.

Именно поэтому так важно определение *вашего* целевого рынка. По сути, когда у вас будет ясное представление о целевом рынке, вы сможете составить мощное ценностное предложение, которое настолько понравится вашему идеальному заказчику, что он захочет узнать о нем больше — и это произойдет скоро!

Правильная формулировка целевых рынков повышает также эффективность вашего маркетинга и продаж, поскольку все, что вы делаете, сосредоточено на целевом заказчике. Потенциальные покупатели ощущают, что вы прекрасно разбираетесь в их бизнесе, отрасли, вызовах и задачах. Они воспринимают вашу компанию как имеющую более высокую компетенцию и более качественные товары.

Когда вы хорошо знаете свой целевой рынок, вам известны выставки и сайты, которые посещают представители компаний-клиентов, интересующие их журналы и коммерческие издания и даже больше. Вы вкладываете меньше средств в продажи и маркетинг, а ваши результаты выше. Поскольку потенциальным клиентам проще вас найти, они чаще рекомендуют вас коллегам. И наконец, вы дифференцируете свой бизнес по сравнению с конкурентами, тем самым повышая прибыльность.

Джеффри Мур в своей книге «Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок»^{*} наглядно демонстрирует, что компании, которые пытаются стать «всемирными», несут более высокие затраты, не способны сформировать устойчивую клиентскую базу, на основании которой могли бы развиваться, и часто исчезают до того, как начинают приносить прибыль. Впрочем, если вы похожи на большинство людей, вам будет сложно отказаться от любой потенциальной коммерческой возможности. Однако, закрыв двери для некоторых из них, вы сможете открыть гораздо больше дверей для других.

Определитесь с демографией

Первый ключ к успеху в продажах крупным компаниям — это четкое определение идеального заказчика. Когда я прошу людей рассказать мне о своем идеальном клиенте, я чаще всего слышу следующее:

- «Им нужно то, что мы предлагаем».
- «Они готовы покупать».
- «Они действительно хотят работать с нами».
- «Они не паникуют, когда мы говорим, сколько это стоит».
- «Они ценят ту работу, которой мы занимаемся».
- «Они быстро платят по счетам».

Безусловно, все мы любим таких покупателей. Однако целевой рынок гораздо шире. Это группа потенциальных клиентов, которые в силу того, что обладают общими характеристиками, *особенно восприимчивы* к вашим продуктам.

^{*} Издана на русском языке: Мур Дж. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

Каковы эти общие характеристики? Начните с определения *демографических показателей* или основных фактов, описывающих те типы компаний, с которыми вам лучше всего работать. Есть много способов определения таких показателей вашего идеального заказчика. Например, вы можете задать себе следующие вопросы:

- В какой отрасли они работают? Эта компания производит продукты или оказывает услуги? Это телекоммуникации, медицинское оборудование, здравоохранение или программное обеспечение?
- Насколько это крупная компания? Каковы их обороты? Сколько сотрудников в штате? Это региональная или глобальная организация?
- Каковы их каналы дистрибуции? Что они используют: прямые продажи, дистрибьюторские организации, онлайн-продажи или каталоги?
- Какой технологической базой они пользуются? Каковы их компьютерные системы, производственные процессы?
- Кто их клиенты? Они работают на рынке B2B, потребительском рынке или сотрудничают с каналами сбыта?
- На какой стадии развития они находятся сейчас? В процессе роста? Это зрелая организация или их бизнес идет на спад?

Когда много лет назад я основала компанию, то плохо представляла, что такое целевые рынки. Я охотно работала с каждым, кому были нужны тренинги по продажам. В первый год я обучала людей, продававших страхование потребителям, промышленные насосы — производителям, зерновые товары — учреждениям питания, кардиомониторы — врачам, и вела тренинги для юристов, пытавшихся заключить контракты с крупными компаниями.

Каждый контракт был разовым проектом, который требовал многочасового изучения товаров, услуг, рынков, потребностей моих клиентов, а также стратегий продаж их лучших специалистов. У меня возникало ощущение, что я получаю гроши за время, потраченное на каждого заказчика.

Ситуация стала улучшаться, когда я наконец взялась за ум и приняла решение отталкиваться от моей квалификации. Опыт и успех в продажах были связаны у меня с технологическими компаниями, работающими на рынке B2B. Я говорила на их языке, понимала их проблемы, быстро добивалась доверия лиц, принимающих решения в компаниях B2B.

То же самое произошло с InTouch, одной из тысяч существующих сегодня телемаркетинговых компаний. Как только CEO* Брайан Кэрролл и его команда четко определили свой целевой рынок, дела пошли в гору. С кем они работали? В основном с компаниями с долгосрочным и сложным циклом продаж. Они также сформулировали весьма конкретные параметры в части годового оборота и размера отдела продаж.

Без правильно сформулированного целевого рынка гораздо труднее быть успешным, продавая крупным клиентам. Я никогда не забуду тот день, когда один из моих клиентов — компания, специализировавшаяся на товарах для научного сообщества, — сообщил об изменениях, которые открыли для их продавцов возможности обращаться к организациям, оказывающим финансовые услуги, больницам и государственным учреждениям. Спустя шесть месяцев эйфория прошла — продажи упали до абсолютного минимума.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.
Прим. ред.

У крупных компаний нет времени обучать продавцов тому, как устроен их рынок. Они хотят работать с людьми, уже разбирающимися в отрасли. Мой друг раньше работал на организацию, проводящую индивидуальные тренинги и не фокусирующуюся на конкретном сегменте. Когда он решил сотрудничать с фармацевтическими компаниями, его дела пошли в гору. Он выучил их жаргон, понял, когда им требуются его услуги, и мог со знанием дела вести беседу о том, что происходит в отрасли.

Если у вас нет целевого рынка, создайте его, сконцентрировавшись на конкретном типе клиентов. Если у вас нет специализации, вы можете создать ее сами. Вам необходимо с чего-то начать!

Определите психографические показатели

Крайне важно сформулировать *психографические показатели* вашего целевого рынка, а также демографические показатели. Эти нематериальные факторы помогут вам оценить, подходит ли потенциальный заказчик для вашего бизнеса. Эти характеристики так же важны, как и фактические данные, поскольку именно они приводят в активную стадию взаимоотношения между вами и клиентом. Вопросы, которые вы можете задать, чтобы определить психографические характеристики вашего целевого рынка, могут звучать так:

- Каково видение и ценности компаний? Как можно описать их характер и дух? Насколько они ценят своих сотрудников, клиентов, окружающую среду?
- Какова их репутация в отрасли? Они новаторы или поставщики бюджетных решений? Они быстро усваивают новые технологии или идут в арьергарде отрасли?
- Каковы их приоритеты с точки зрения управления? Что важнее для них — увеличить продажи, сократить

расходы, повысить операционную эффективность? Каковы их критические факторы успеха?

- Как вы оцените их восприятие отрасли, предлагаемого продукта: положительное, отрицательное, нейтральное?
- Как можно описать их стиль руководства? Инициатива исходит сверху? Они поддерживают личный или командный вклад?

Если вы смотрите на компанию извне, определить эти нематериальные элементы труднее. Однако вы можете найти ключ к пониманию психографических показателей крупных корпораций, читая, что они пишут о себе на своих сайтах, в маркетинговых материалах и годовых отчетах. Можно узнать больше, выяснив, что отраслевые аналитики говорят о компании на онлайн-форумах или в профессиональных изданиях. Бывшие и нынешние сотрудники также могут оказаться хорошим источником информации.

Чтобы определить психографические показатели, которые лучше всего подойдут вашей компании, внимательно посмотрите на имеющихся у вас клиентов. С некоторыми было трудно работать с самого начала. Другие все чаще пользуются вашими продуктами, и вам нравится сотрудничать с ними. Выясните, в чем разница между этими двумя категориями, и продолжайте работать с теми, кто подает больше надежд на заключение контрактов.

Я не сотрудничаю с определенными типами организаций, поскольку мне не нравятся их этические принципы или то, что они продают. Военные подрядчики и табачные компании не входят в мой целевой рынок. На нем нет и медленно развивающихся компаний, торгующих товарами массового спроса. Я шокирую их своими идеями; они сводят меня с ума своим тугодумием. Но я получаю истинное удовольствие, сотрудничая с организациями, сосредоточенными на росте,

верящими, что продавцы — это их основной отличительный фактор на рынке, и любящими пробовать новое.

Нематериальный фактор «соответствия» заключается в настройке двух компаний друг относительно друга. Соответствие существенно влияет на результаты.

Оцените благоприятные условия

Ваши лучшие целевые рынки — на которых сформировались *благоприятные условия* для того, что вы продаете. Ваше предложение помогает компаниям-игрокам выполнить важные коммерческие задачи или решает проблемы.

После определения правильных демографических показателей и психографических данных моего целевого рынка я поняла: у всех моих лучших клиентов есть нечто общее. Они слишком любят свои технологии, их продавцы ждут не дождутся того момента, когда можно начать рассказывать о преимуществах потенциальным клиентам. Это создавало существенные проблемы при продажах. Маркетинг редко давал отделу продаж то, что требовалось им для успеха. В результате наращивание продаж нового продукта занимало много времени. Это означало задержку окупаемости, что считается серьезной бизнес-проблемой.

Как только я сфокусировалась на этом узком сегменте рынка, мои дела пошли вверх. Мой целевой рынок сразу понял, что я могу сделать для них и почему это важно. Я получила загрузку на десять лет вперед! В этом заключается сила четко определенного целевого рынка.

Установите цели, задачи и стратегические требования

Размышляя о лучших клиентах, вы обнаруживаете, что у них есть нечто общее — они движутся в конкретном направлении, и это создает возможности для вашего предложения. Возможно, они сосредоточены на одной из следующих целей:

- выход на новые рынки;
- увеличение продаж, прибыли или доли рынка;
- улучшение операционной эффективности;
- снижение себестоимости реализованных продуктов;
- сокращение периода от разработки продукта до вывода его на рынок;
- аутсорсинг несущественных функций;
- формирование стратегических партнерств и альянсов;
- оптимизация цепочки поставок;
- переформулирование стратегии выхода на рынок.

Определите вызовы и проблемы

Еще один способ определить наиболее благоприятные условия для вашего предложения — выявить те вызовы и проблемы, которые помогает решить ваш продукт. С чем боролись клиенты до того, как стали работать с вами? Какие трудности у них были? Возможно, они сталкивались с:

- падением прибыльности, невысоким уровнем продаж, отсутствием роста;
- увеличенным периодом от разработки новых товаров до вывода их на рынок;
- неэффективными процессами и низкой производительностью;
- неспособностью принимать решения;
- растущей конкуренцией и ценовым давлением;
- трудностями в реализации ключевых инициатив;
- плохими внутренними и внешними коммуникациями;
- падением доли рынка;
- поиском хороших сотрудников;

- исполнением изменений в законодательстве;
- изменениями требований заказчика;
- отраслевыми тенденциями, угрожающими их рыночной позиции;
- интеграцией многочисленных каналов дистрибуции.

Любые из этих проблем, которые вам удастся выявить, помогут сосредоточиться на профиле своего идеального клиента.

Назовите свою нишу

Определение вашего целевого рынка — одна из наиболее важных вещей, которые вы можете предпринять, чтобы повысить продажи крупным компаниям. И это первое, что вам следует сделать! Ведь если вы не знаете, с какими клиентами вам выгоднее всего работать, вы можете не распознать свой шанс, даже столкнувшись с ним лицом к лицу.

Если такая стратегия непривычна для вас, не старайтесь составить идеальное определение своего целевого рынка. Однако вам все равно потребуется сузить этот рынок до посильных для вас масштабов. Используйте инструмент 1 («Определение целевого рынка») в приложении А для записи демографических показателей, психографических данных и благоприятных условий для клиентов, идеальных для вашего бизнеса. Если вам сложно сделать это прямо сейчас, в приложении А содержатся и другие инструменты, которые помогут четче определить оптимальный целевой рынок:

- Инструмент 2. Анализ прошлых клиентов.
- Инструмент 3. Оценка предложения.
- Инструмент 4. Определение степени личного доверия.

По мере увеличения ваших знаний о целевом рынке корректируйте ваш курс, если это необходимо. Ваша ниша

со временем начнет развиваться, особенно если вы собственник бизнеса. Ваши личные интересы и рыночная конъюнктура могут меняться, вынуждая вас перефокусировать свои усилия. Даже клиенты могут заставить вас измениться — разовые проекты, которые вы выполняете для них, способны расширить ваши знания, создавая новые возможности.

Определив целевой рынок, обозначьте компании, которые полностью соответствуют сформулированным вами параметрам. Если вы «из большинства», то захотите перечислить корпорации, расположенные неподалеку. К сожалению, из этого ничего не выйдет. Вам придется выбрать правильные компании независимо от того, где они находятся, и работать с ними.

Я живу в городе, где много крупных организаций. Поэтому возникает искушение не отсеивать при продажах ни одной из них. Target, 3M, General Mills, Carlson Companies и Cargill — это всего лишь несколько примеров солидных компаний, располагающихся неподалеку от меня. Однако я потратила бы слишком много времени и усилий, пытаясь охватить их все. Почему? Опыт подсказывает, что только две из перечисленных компаний соответствуют моему профилю идеального клиента.

Будьте разборчивы и изобретательны при выборе потенциального покупателя. Используйте критерии целевого рынка, чтобы определить первую десятку крупных организаций, с которыми вы хотели бы работать в следующем году.

Неужели достаточно всего десяти компаний? Да, именно так. Невозможно уделить достаточное внимание большему числу корпоративных клиентов. Прежде всего вам придется многое о них узнать. Предстоит провести исследования, спланировать стратегию начала работы с потенциальными покупателями и встретиться с разными людьми. Все только начинается.

Пожалуйста, не поймите меня неправильно. Конечно, можно обратиться во многие организации, однако ваш мозг способен сконцентрироваться только на ограниченном числе приоритетных клиентов — крупных компаний, где вы сумеете захватить плацдарм, который станет основой для массы будущих контрактов.

Что касается целевого маркетинга, вам полезно запомнить одну важную истину: «Просто сделай это!» И чем раньше, тем лучше. Перестаньте работать интенсивнее, чем следует. Прекратите тратить слишком много времени и денег, пытаясь достучаться до многочисленных клиентов, которые «могли бы» использовать ваш продукт, но в отличие от других не имеют в этом острой необходимости. Бросьте бесконечный поиск клиентов и больше не умоляйте людей уделить вам внимание.

Заявите о своих правах на целевой рынок прямо сейчас. Станьте профессионалом, развивайте свою компетентность, ищите способы увеличить бизнес в рамках вашего сегмента. И что не менее важно для успеха при продажах крупным компаниям, забудьте про все возможности, которые не соответствуют вашему целевому рынку.

Ключевые идеи

- Сужение вашего рыночного фокуса и отказ от некоторых возможностей приведет к росту продаж и прибыли.
- Покупатели на сегодняшнем гиперконкурентном рынке располагают бесконечным выбором поставщиков. Они предпочитают работать с профессионалами, которые разбираются в их бизнесе.
- Четко сформулируйте демографические показатели и психографические характеристики своего идеального целевого рынка. Будьте максимально конкретны, чтобы сократить количество компаний, с которыми вы хотите работать.
- Изучайте ваших клиентов, чтобы определить благоприятные условия, которые подготовят компанию к тому, что вы продаете.
- Как только вы определите точные параметры оптимально подходящих вам клиентов, выберите не более десятка компаний, которые наиболее точно соответствуют этим характеристикам.

Глава 6

Достаточно ли убедительно ваше ценностное предложение?

Если у вас не получается начать работать с крупными компаниями, вероятно, ваше ценностное предложение неубедительно. Туманные заявления о преимуществах, которые потребители получают от использования вашего товара, вероятно, и есть коренная причина проблем в привлечении новых клиентов.

Следующий шаг после определения целевого рынка — это четкое формулирование ценностного предложения. Без предложения, действительно привлекательного для целевых покупателей, сложно организовать встречу с менеджерами, принимающими решения. Но что такое ценностное предложение? И чем оно отличается от других широко используемых терминов?

Ценностное предложение дает ответы на следующие вопросы потенциальных клиентов: «Как это может помочь моему бизнесу? Какие отличия вы можете предоставить?»

Ценностное предложение — это четкое заявление о материальных результатах, которые клиент получит от использования ваших продуктов. Оно сконцентрировано на итогах и подчеркивает ценность вашего предложения.

Убедительное ценностное предложение — именно то, что нужно, чтобы начать осваивать крупные компании и создавать возможности для продажи ваших продуктов. Ценностное предложение финансово ориентировано на критические проблемы, которые стоят перед вашим целевым рынком. Убедительное ценностное предложение выражено конкретно и часто включает цифры или процентные соотношения. Оно может содержать в качестве демонстрации ваших способностей краткое описание работы с аналогичными клиентами.

Почему блиц-резюме и уникальные торговые предложения одинаково бесполезны

Несмотря на то что ценностное предложение часто путают с блиц-резюме или с уникальным торговым предложением, их цели и влияние на продажи крупным компаниям фундаментально различаются.

Блиц-резюме отвечает на вопрос «Чем вы занимаетесь?». Это короткое (в одно-два предложения) заявление, описывающее тех, с кем вы работаете (ваш целевой рынок), и область деятельности, в которой вы им помогаете. Ниже представлены блиц-резюме, демонстрирующие, как некоторые продавцы описывают то, чем занимаются:

«Моя компания работает с малым бизнесом, который пытается продавать свои продукты крупным корпоративным клиентам».

«Мы помогаем технологическим компаниям эффективно использовать информацию о своих заказчиках для генерирования повторных продаж».

«Я помогаю малым и средним производственным предприятиям, испытывающим трудности в связи с непредсказуемостью потока доходов».

Обычно блиц-резюме длятся около десяти секунд. Они используются в первую очередь на мероприятиях,

проводимых для налаживания связей, и предназначены для привлечения потенциальных клиентов и стимулирования дискуссии. Поскольку ключевые менеджеры крупных компаний редко посещают подобные мероприятия, блиц-резюме оказывают минимальное влияние на вашу способность в эти компании обратиться. Блиц-резюме — это основа ценностного предложения, но оно не имеет конкретики, нужной для продаж на корпоративном рынке.

Уникальное торговое предложение (УТП) отвечает на вопрос «Чем ваша компания отличается от других поставщиков услуг?». Его основная цель — создать конкурентное дифференцирование. Ниже приведены несколько примеров УТП:

«Мы специализируемся на работе с финансовыми учреждениями». (Специализация.)

«Мы гарантируем оказание услуги менее чем за четыре часа, в противном случае вы получите свои деньги обратно». (Гарантия.)

«Мы применяем уникальный инструмент под названием «Точно в цель» для анализа ваших критических потребностей». (Методология.)

Помочь клиентам понять ваше УТП крайне важно, после того как они собрались сделать покупку. Однако УТП абсолютно не влияет на тех, кто не желает никаких изменений. Именно поэтому УТП бесполезно при взаимодействии с крупными компаниями.

Как блиц-резюме, так и УТП — это дальние родственники ценностного предложения, однако и у первого, и у второго не хватает эффективности для привлечения внимания корпораций. В общем, они бесполезны.

Неубедительные ценностные предложения

Я не перестаю удивляться ответам большинства продавцов на мой вопрос, как их товар помогает крупным компаниям. Исходя из того, что они говорят, можно подумать, что я задала совсем другой вопрос. Они могут слагать поэмы

о том, что продают или как зарабатывают на жизнь. Но они не способны рассказать об отличиях, которые их предложение обеспечивает корпоративным покупателям. В то время как их продукты могут действительно обеспечивать высокую ценность, неспособность сформулировать это не позволяет таким продавцам заключить сделку.

Люди, продающие товары, печально известны многословными описаниями своего УТП, возможностей, которые отличают их от конкурентов. Это видно из следующих примеров:

«Мы предлагаем наиболее надежную, технологически развитую систему на сегодняшнем рынке с особенно широким спектром возможностей».

«Наша система была признана лучшей в своем классе на последней Конференции очень важных персон, спонсируемой Группой элитного консалтинга».

«Мы – бюджетный поставщик данного вида продукта».

«Мы предлагаем вам сделать все покупки в одном месте. Наша компания обладает полным перечнем товаров, удовлетворяющих все ваши потребности в данной отрасли».

Скука! Большинство потенциальных клиентов слушают подобные комментарии зевая, после чего говорят: «И что? Зачем мне тратить время на разговоры с вами?»

Эти предложения абсолютно не содержат измеримых, количественно отображаемых коммерческих результатов. Кроме того, когда люди слышат слова вроде *лучший*, *ведущий* и *превосходный*, они автоматически классифицируют их как самовосхваление. Подобные шаблонные выражения снижают ценность вашего сообщения.

Большинство компаний, предлагающих услуги, не лучше. У них просто свой способ портить ценностные предложения. Они любят описывать все, на что способны. Вы наверняка можете вспомнить такие примеры:

«Мы предоставляем консультации по организационному развитию и специализируемся на визуализации, тим-билдинге, разработке стратегии и организации процессов».

«Мы разрабатываем брошюры, сайты и упаковочные материалы и можем справиться со всеми вашими потребностями в сфере брендинга и формирования идентичности».

«Мы занимаемся тренингами по продажам и предлагаем полный пакет курсов, охватывающих все аспекты процесса продаж».

Что не так с этими ценностными предложениями? Они просто информативны. Они не привязывают работу к конкретным коммерческим результатам. Эти продавцы выкладывают краткое описание деятельности своей компании, надеясь, что клиент сам, без каких-либо подсказок в состоянии понять, почему их услуги нужны ему именно сейчас. Как вы уже знаете, этого не происходит.

Еще хуже «болтуны», пытающиеся выложить все, чем они занимаются, в надежде, что чем длиннее будет их речь, тем больше шансов заинтересовать клиента. Вот примеры того, как может звучать их ценностное предложение:

«Мы занимаемся реорганизацией процессов в различных департаментах, подразделениях, бизнес-единицах и дочерних компаниях организаций, а также многочисленных подрядчиков, предоставляющих товары и услуги для разработки ваших брендированных и небрендированных товаров. Первоначально мы проводим комплексную оценку различных групп, вовлеченных в процесс, и изучаем такие вопросы, как...»

Хотя подобные «болтуны» отлично знают свою предметную область, они не говорят на языке, который хочет слышать заказчик. Их скучное многословие утомляет занятых корпоративных покупателей. И точка.

Описывайте измеримые коммерческие результаты

Чтобы прорваться сквозь маркетинговый шум, ваше ценностное предложение должно быть сформулировано с использованием коммерческой лексики. Помните: людей, принимающих решения о сотрудничестве, не волнует скорость,

технические характеристики или эффективность вашего продукта. Им безразлично, какие замечательные методики вы применяете.

Ваше предложение – это просто инструмент. Тех, кто принимает решения, заботят только результаты, которые ваше предложение им обеспечит.

Что любят слышать потенциальные клиенты

Корпоративных покупателей в особенности привлекают фразы, связанные с их бизнес-целями. Начните употреблять подобные термины, и вы непременно привлечете их внимание:

- увеличение прибыльности;
- более короткий период от разработки продукта до вывода на рынок;
- сокращение затрат;
- улучшенная операционная эффективность;
- глобальная интеграция деятельности;
- оздоровление организации;
- повышение лояльности заказчиков;
- интегрирование электронной коммерции в маркетинге и продажах;
- увеличение доли рынка;
- сокращение текучки персонала;
- улучшение показателя удержания заказчиков;
- рост конкурентного дифференцирования;
- сниженное время отклика;
- сокращение эксплуатационных расходов;
- увеличение продаж в расчете на одного заказчика;
- улучшение использования основных фондов;

- ускоренное получение платежей;
- снижение себестоимости реализованного продукта;
- минимизация рисков;
- дополнительные потоки доходов;
- увеличение доли рынка;
- улучшение времени окупаемости;
- рост оплачиваемых часов работы;
- сниженное время цикла;
- повышенная оборачиваемость складских запасов;
- более быстрый цикл продаж;
- снижение прямых трудозатрат.

Ваш бизнес в состоянии обеспечить что-либо из перечисленного? Как насчет чего-нибудь подобного описанным характеристикам? Возможно, вы никогда по-настоящему не думали о ваших продуктах с этих позиций. Однако поскольку именно это ожидают услышать клиенты, убедитесь, что вы включили в ценностное предложение термины, ориентированные на коммерческие результаты (подобные указанным выше).

Ключ к успеху — конкретность

Чем конкретнее ваше ценностное предложение, тем оно привлекательнее. Самые лучшие ценностные предложения обеспечивают материальные, измеримые результаты, которые крайне желательны для потенциальных покупателей.

Однако многие компании не могут перевести свои преимущества в реальные цифры. Если у вас есть возможность измерить количественно ту ценность, которую обеспечивает ваше предложение, я настойчиво рекомендую сделать это. Истории — еще один способ создать конкретность, они позволяют донести ваше сообщение, не делая голословных, применимых к любым случаям заявлений.

Недавно я прочла статью о компании, чье программное обеспечение рассчитывает точную сумму, которую ретейлеры должны взимать для «выжимания максимальной прибыли из каждого продукта в любое время». В статье объяснялось, что в течение восьминедельного испытания с участием одного ретейлера его выручка выросла на 10%, продажи в товарных единицах увеличились на 6% и чистая прибыль выросла на 2% благодаря оптимизации цены при помощи программного обеспечения. Расчетная окупаемость составляла один год.

Какому ретейлеру не хотелось бы узнать побольше о том, что за программное обеспечение производит такая компания! Читая статью, я буквально видела перед собой топ-менеджеров, потирающих руки в преддверии заманчивых перспектив. Именно такую реакцию создает хорошее ценностное предложение. Потенциальные клиенты должны иметь возможность получить точную картину того, какую ценность вы им приносите.

Обратите внимание на конкретику ценностного предложения разработчика программного обеспечения, использование бизнес-лексики, сосредоточенность на ключевых коммерческих показателях. Мощно, не правда ли? Их продавцы определенно смогут теперь открыть гораздо больше дверей, чем если бы они просто твердили: «Мы продаем программное обеспечение, оптимизирующее цену».

На самом деле у этой компании много ценностных предложений, как есть они у основного количества продуктов. Таким образом, когда вы ищете ценностное предложение, не останавливайтесь на чем-то одном. Определите все отличия, которые вы в состоянии обеспечить, чтобы у вас был выбор. После этого, с учетом специфики вашего клиента и того, что вам известно о его деятельности, вы можете составить максимально эффективное предложение.

Измерьте материальную ценность

Когда вы формулируете ценностное предложение, в первую очередь определите, где его эффект проще всего измерить в численном выражении. Материальная ценность обычно выражается в цифрах, процентах и временных рамках. Приведу примеры:

- сокращение цикла с трех дней до одного;
- сокращение расходов на оплату труда на 25%;
- экономия \$100 000 на электроэнергии;
- увеличение доли рынка на 5%;
- улучшение производительности на 17%.

Обычно подобные материальные выгоды обладают косвенными ценностными выгодами, которые не так очевидны, но могут усилить и без того убедительное ценностное предложение.

Например, повышение производительности означает сокращение количества сотрудников. Имея меньший штат, компания существенно экономит на выплатах и пособиях. Меньше тратится на подбор и наем персонала. Подобная экономия также может характеризоваться как часть вашего ценностного предложения.

Хорошо спроектированный сайт снижает для заказчика потребность в обслуживающем персонале. Более эффективный процесс организации заказов, выполняемых по принципу «точно вовремя» (JIT*), уменьшает требования к складским помещениям и сопутствующие затраты. Возможность перепрофилирования данных цифровой системы управления основными фондами сокращает расходы на рекламу. Всегда старайтесь измерить количественно как косвенные, так и прямые выгоды.

* От англ. Just-in-time. *Прим. ред.*

Расшифруйте нематериальную ценность

Иногда ценность вашего предложения не так просто измерить. Возможно, вы помогаете компаниям снижать риски, увеличивать эффективность командной работы, улучшать имидж на рынке или повышать моральное состояние. Не исключено, что ваши продукты экологичны или производятся сотрудниками с ограниченными физическими возможностями. Нематериальная ценность плохо продается на сегодняшнем гиперконкурентном рынке. Большинство топ-менеджеров считают ее приятной дополнительной выгодой, но не готовы тратить деньги на решение, которое обеспечивает исключительно нематериальную ценность.

Для повышения успеха в продажах сделайте из нематериальных активов материальные. Например, улучшение морального состояния влечет за собой сокращение количества больничных и уменьшение текучки. Если то, что вы продаете, обладает нематериальной ценностью, необходимо *найти способ* измерить ее количественно.

Определение стоимости альтернативы

Стоимость альтернативы — это то, чего ваши клиенты не могут получить прямо сейчас, поскольку их методы работы не позволяют этого. Можно включить стоимость альтернативы в ваши ценностные предложения. Например, опишите, что они смогли бы сделать с экономией в \$500 000, которую обеспечивает ваш продукт. Или изложите по пунктам коммерческую стратегию (и сопутствующую ей прибыль), над которой они не могут активно работать в связи с внутренними конфликтами, задерживающими решения.

Как видно из названия инструмента 5 («Конкретизация ценностного предложения») в перечне инструментов для разработки новых клиентов (приложение А), он содержит

рабочую таблицу, которая поможет лучше сформулировать и сделать более убедительным ваше ценностное предложение.

Неотразимая привлекательность мощных ценностных предложений

Как-то я обедала с президентом одного из подразделений крупнейшей корпорации, оборот которого составлял почти полмиллиарда долларов. Она сообщила, что, если бы продавец предложил ей помощь в сокращении объема отходов лишь на 1%, она немедленно встретилась бы с ним. Почему?

Потому что она точно знает, сколько ее компания тратит на утилизацию отходов, и эта сумма огромна. Каждый цент, который она сумела бы сэкономить, напрямую отразился бы на итоговых показателях.

Мощные ценностные предложения открывают двери, причем быстро! Время, потраченное на попытки сделать ваши предложения четкими, потеряно не зря. Если вы не можете определить конкретные цифры, пользуйтесь, по крайней мере, коммерческой терминологией.

Ниже приводится несколько примеров правильно составленных ценностных предложений, подтвердивших свою эффективность в открытии дверей к крупным корпоративным заказчикам.

«Мы помогаем крупным компаниям сократить затраты на программу предоставляемых сотрудникам льгот, не влияя на их объем. С учетом резко возросших сегодня издержек в секторе здравоохранения это критически важный вопрос. Один из наших последних клиентов сэкономил более \$800 000 всего лишь за полгода, не сокращая услуги для своих сотрудников и не заставляя их платить больше».

— Компания, оптимизирующая планы предоставления льгот сотрудникам

«После сотрудничества с нашей компанией один хорошо известный ретейлер сумел добиться 54%-ного роста конверсии продаж и 25%-ного увеличения среднего размера заказа в секторе онлайн-продаж. В целом улучшение основных операционных показателей наших клиентов, таких как удельная прибыль, норма прибыли, снижение затрат, составляет от 40 до 150%».

— Компания, занимающаяся дизайном сайтов

«Мы помогаем технологическим компаниям существенно сократить время окупаемости и добиться запланированных целевых показателей продаж при запуске новых продуктов».

— Консалтинг по продажам

Недавно я вырезала из журнала вложенную брошюру формата 13 на 13 см, в которой описаны четыре реальные истории от рекламодателей Google. В ней рассказывалось, «каким образом привлечь свою аудиторию в нужное время с лучшей идеей и с небольшим бюджетом на рекламу». В левой части каждого разворота был изображен предприниматель в своем бизнес-окружении. Справа располагался обзор результатов, которых он достиг.

Одна женщина превратила свое хобби в семизначный бизнес, используя рекламу по ключевым словам. Продажи росли на 20% в месяц, а затраты на рекламу упали с 20 до 5% от доходов.

Еще один человек перестал размещать объявления в газетах и начал использовать AdWords от Google. Трафик на его сайте вырос в четыре раза за шесть месяцев, количество потенциальных клиентов увеличилось в пять раз, и он получает как минимум десять контактов в день от активных покупателей.

Впечатляющие коммерческие результаты вкупе с историями из реальной жизни идеальны для корпоративных покупателей. Именно в этом суть ценностных предложений. Они привлекают. Они гипнотизируют. Они открывают двери. Они приводят вас в крупные компании.

Как использовать ваше ценностное предложение

Ключевые менеджеры в корпорациях практически всегда готовы встретиться с продавцами, которые говорят на их языке, сосредотачиваются на решении их задач, говорят о материальных, измеримых коммерческих результатах. Вы немедленно увидите перемены в отношении к вам, когда подберете правильные формулировки для вашего ценностного предложения. Его адаптация под конкретные цели потенциального клиента обеспечивает еще более высокий уровень привлекательности.

Убедительные ценностные предложения — это основа всей деятельности по продажам. Как только вы четко сформулировали предложение, вы можете использовать его, чтобы:

- составить план телефонного разговора, в котором будут подчеркнуты ключевые коммерческие результаты, обеспечиваемые вашим продуктом;
- писать деловые письма лицам, принимающим решения в ваших целевых компаниях;
- заложить основу вашей маркетинговой кампании и маркетинговых материалов;
- создать базу ориентированных на заказчика презентаций PowerPoint;
- разработать ключевое сообщение, передаваемое в рамках вашего индивидуализированного предложения для заказчика.

Впрочем, исходя из моего опыта работы с продавцами, наибольшее преимущество, которое вы можете получить от понимания ценностного предложения, — это... (барабанная дробь)... твердая вера в ваше предложение.

Когда вы по-настоящему осознаете коммерческую ценность, которую приносите клиентам, вы усерднее трудитесь над ними. Вас меньше сбивают с толку отказы. Вы не задаете вопросов о существовании рынка, на котором могли бы продавать. Иными словами, когда вы знаете, что ваш продукт обеспечивает ценное отличие, вы продаете гораздо больше!

Ключевые идеи

- Неубедительные ценностные предложения — основная причина неспособности большинства продавцов попасть в крупные корпорации.
- Убедительные предложения, сосредоточенные на коммерческой ценности, которую компании получают от использования вашего продукта, представляют большой интерес для лиц, принимающих решения в корпорациях.
- Ключ к успеху — конкретика. Указывайте цифры, проценты, валюту и временные рамки, чтобы сделать ваше ценностное предложение еще убедительнее.
- Ценностное предложение может включать в себя материальную, нематериальную ценность и стоимость альтернативы. Различные клиенты могут быть заинтересованы в разных аспектах ценности, которую обеспечивает ваше предложение.
- Помните, ваш продукт — это просто инструмент. Он нужен покупателям исключительно из-за результатов, которые они благодаря ему получают.

Глава 7

Усиливайте ваше ценностное предложение

Итак, как выглядит ваше ценностное предложение? Если оно еще недостаточно сильно, не отчаивайтесь. Как я уже говорила, реальное предложение большинства продавцов гораздо мощнее того, которым они пользуются. Они просто чересчур увлекаются, описывая, *что* они производят или *как* они это делают.

Вызов, стоящий перед вами, — создать настолько заманчивое ценностное предложение, что, когда ваши потенциальные клиенты услышат его, они скажут «мне нужно узнать об этом больше». Несмотря на всю очевидность данного факта, реализовать это не так-то просто.

Недавно я говорила со знакомой, которая проводит тренинги для торговых организаций. Как любознательный, но дружелюбный конкурент, я спросила о ее программах. Она объяснила, что они основаны на методике позитивной оценки ситуации, отталкивающейся от того, что продавцы уже делают верно. Когда я уточнила, какова польза ее методологии, она ответила: «Она заряжает продавцов энергией».

За двадцать пять лет работы в данной отрасли я ни разу не встречала начальника отдела продаж, который хотел бы, чтобы его продавцы были еще «энергичнее». Руководство хочет результатов — просто и ясно. Больше заказов. Меньше проигрышей конкурентам. Больше контрактов (или

более прибыльные контракты). Умение удержать заказчиков. Если вы продаете что-то руководству отдела продаж, вам следует использовать именно такие термины.

Сила вашего ценностного предложения

Составить четкое ценностное предложение — непростая задача не только для отдельных продавцов. Иногда кажется, что целые компании создают ценностные предложения в отрыве от реальности. Они вслепую выходят на рынок, не проверяя, как клиенты отнесутся к их маркетинговым сообщениям.

Несколько лет назад я работала с крупной корпорацией, которая вывела на рынок типографских услуг новую систему. Они были в восторге от ее невероятных способностей работы с цветом, значительно превосходивших все существовавшие аналоги. Качество изображений при печати получалось настолько высоким, что компания была абсолютно уверена: поставщики типографских услуг выстроятся в очередь, чтобы заключить с ними контракт.

Однако продажи застопорились после того, как небольшое количество новаторов перешло на новую систему. Меня попросили выполнить повторный запуск продукта. В процессе работы я провела ряд интервью с клиентами компании. Одна типография вела статистику по каждому аспекту своего бизнеса. Я узнала, что, используя новый продукт, она:

- сократила количество персонала на участке допечатной подготовки на 33%, справляясь с прежней загрузкой;
- перевела ценных сотрудников на другие участки (где они были крайне востребованы) и сократила затраты на сверхурочную работу;

- сократила время реализации проекта на два-три дня, создавая существенное конкурентное преимущество и позволяя привлечь ряд ключевых клиентов;
- сбалансировала рабочий поток, позволяя отложить покупку нового дорогого прессы.

Именно в этом, а не в качестве картинок и заключалась настоящая ценность предложения моего клиента. Оно было убедительным по-настоящему. Оно создавало положительные коммерческие результаты во многих аспектах работы, однако в корпорации-поставщике не видели этого, поскольку были сосредоточены на «великолепном цветке» — предложении, которое не продавало. Их клиенты были слишком заняты, чтобы переводить преимущества этой превосходной цветовой технологии в измеримые коммерческие результаты, что требовалось для обоснования инвестиций. В течение года с того момента, как мой клиент узнал о реальной ценности своего предложения, его доля на рынке достигла 50%.

Принципы создания убедительных предложений:

- **Говорите о результатах, а не о товарах или процессах.**
 - **Привязывайте результаты к важным коммерческим задачам.**
 - **Указывайте статистические показатели.**
 - **Ссылайтесь на успех реальных клиентов.**
-

Получите инсайдерскую информацию

Ваши клиенты — это настоящий поток информации о коммерческой ценности вашего продукта. Они лучший ресурс, который можно использовать, чтобы сделать ваше ценностное предложение идеальным.

Если вы новичок в продажах, беседа с имеющимися покупателями должна стать вашей приоритетной задачей. Организуйте встречи с ними, и чем раньше, тем лучше.

Если вы уже имеете определенный стаж работы, глубокие, а не поверхностные интервью с клиентом дадут вам свежий взгляд, который поможет вывести продажи на новый уровень. Если вы продаете собственные услуги, то путем опроса своих клиентов вы получите ценную информацию о том, что они считают важным.

Чтобы организовать такие встречи, попросите клиентов оказать вам содействие. Скажите, что вы хотите сформулировать ценность вашего предложения для них, а также понять, каким образом это поможет им вести бизнес лучше. Убедите в том, что вы хотите их понять, чтобы лучше обслуживать в будущем. Такие переговоры улучшат ваши взаимоотношения и в то же время дадут возможность получить массу инсайдерской информации.

Ваша позиция в процессе интервью должна заключаться в том, что вы приходите только задавать вопросы и учиться. Ни при каких обстоятельствах не пытайтесь продавать! Даже если появится такая возможность, откажитесь от нее, пока не задали вашему клиенту все вопросы. Старайтесь делать максимально подробные записи! Проявляйте любознательность. Тщательно анализируйте ответы клиента, чтобы определить ценность, которую вы для него представляете. Будьте заинтересованы. Ищите информацию, чтобы уверенно сформулировать ценностное предложение.

Ниже приведены вопросы, которые можно задать, чтобы определить ваше истинное ценностное предложение. Имейте в виду: ваши клиенты, возможно, не задумываются о ценности, которую вы им предоставляете. Поэтому их ответы поначалу могут показаться не очень полезными.

Будьте общительны и любопытны. Аккуратно прощупывайте почву и подводите ваших клиентов к тому, чтобы они осветили все интересующие вас вопросы. Людям нужно время, чтобы обдумать ответы. Давление с целью заставить

их с самого начала говорить о коммерческих результатах вам не поможет.

Вы когда-нибудь видели фильмы о Коломбо? Если да, то помните, как этот хитрый детектив, который знал намного больше, чем казалось, осторожно продолжал задавать вопросы, пока не цеплялся за нечто важное. Копирование образа действий Коломбо обеспечит вам высокие результаты.

Вопросы для интервью с заказчиком

Рассматривайте вопросы, приведенные ниже, как руководство к действию во время встречи с клиентом. Чтобы получить более точные данные, адаптируйте вопросы к своему предложению. В ходе работы над укреплением ценностного предложения следует учитывать как материальные, так и нематериальные аспекты. Если заказчик сообщает вам о результатах, которые трудно измерить (например, улучшение коммуникаций), проведите мозговой штурм, чтобы понять, как сделать коммерческую ценность осязуемой.

- Перед тем как начать использовать наше предложение, как вы справлялись с ситуацией?
- Почему вы решили изменить поставщика и воспользоваться нашими услугами?
- Помощи в достижении каких целей вы ожидали от нашего предложения?
- Как бы вы оценили (по шкале от 1 до 10) наше предложение с точки зрения помощи вам достичь желаемого результата? Обоснуйте вашу оценку.
- Имеются ли какие-либо положительные результаты, которые вас удивили?
- Каковы три наиболее важных преимущества, которые вы получили в результате приобретения нашего продукта (нашего сотрудничества)?

- Какую ценность наше предложение принесло вашей компании? Как бы вы количественно оценили ценность таких улучшений?
- Как это повлияло на...? Каковы были его последствия для...? Каков был эффект для...?
- Какие улучшения вы реализовали? Как это скажется на ваших итоговых показателях или на целевом росте?
- Что наше решение позволило вам сделать из того, что было вам не под силу раньше?
- В чем его ценность для вашей компании?
- Есть ли другие сферы деятельности вашей компании, которые получили преимущества от нашего сотрудничества?
- Вы можете помочь мне количественно определить выгоду, полученную от использования нашего предложения?

Задайте эти же вопросы нескольким людям из компании клиента. Поговорите с сотрудниками из различных отделов, занимающих разные должности. Каждый из них обладает уникальной ценной информацией. Иногда вы можете услышать от одного человека нечто абсолютно новое, что может значительно усилить ценностное предложение.

Если ваши клиенты критикуют вас, предложение или компанию в целом — слушайте и задавайте вопросы. Пусть это не то, чего вы ожидали, но это тоже важные данные. Не занимайте оборонительную позицию, не оправдывайтесь, не перекладывайте вину и не говорите клиентам, что они не правы. Иначе вы утратите их доверие и они закроют перед вами дверь. В такие моменты важно поддерживать деловые отношения. Клиенты ценят возможность высказать свое недовольство и убедиться, что кто-то готов их слушать.

Пользуйтесь коллективной мудростью

Еще один способ сделать ваше ценностное предложение четким — это мозговой штурм. Мудрость и опыт коллег обеспечивают широкий взгляд на ценность вашего предложения с точки зрения клиента. Просмотрите маркетинговые материалы. Задумайтесь о том, что вы знаете о своих клиентах. Поразмыслите, что из того, что вы говорите, могло бы возбудить в них интерес и воодушевить их.

Далее приведены некоторые вопросы, которые стоит обсудить:

- Какие проблемы решает наш продукт?
- Как эти проблемы влияют на другие подразделения компании?
- Как наш продукт влияет на итоговые показатели наших клиентов или на их расходы?
- Какое положительное влияние оказывает наше предложение на привлечение дополнительных доходов и коммерческих возможностей для клиентов?
- Позволит ли наше предложение достичь клиентам конкурентного преимущества? Если да, то как?
- Оказывает ли наше предложение другое положительное влияние на клиентов? Если да, то какое?

Если ваша группа безуспешно пытается сформулировать материальные результаты, поставьте перед собой задачу вывести обсуждение на следующий уровень. Продолжайте спрашивать друг друга: «А что дальше?»

- Пусть эта система эффективна, а что дальше?
- Они улучшили коммуникации, а что дальше?
- Мы сокращаем сроки выполнения работ на два дня, а что дальше?

Задавая эти вопросы снова и снова, вы оказываетесь гораздо ближе к реальной ценности, которую приносите клиентам. Изучите влияние вашего предложения на их компанию. Анализируйте финансовый эффект от ваших продуктов для их бизнеса.

Количественное, количественное и еще раз количественное измерение. Какова экономия в рублях? Как можно измерить рост производительности? Насколько вы увеличили продажи? Чем материальнее вы сделаете свое ценностное предложение, тем легче попасть на порог к крупным компаниям.

Определение ценностного предложения только с точки зрения внутреннего анализа может быть опасным. Внешняя оценка ваших клиентов гораздо важнее. Неважно, что считает ценным ваш отдел маркетинга. Когда дело доходит до траты денег, единственное, что имеет значение, — восприятие ваших клиентов.

Если вы независимый профессионал, объединитесь с группой коллег и проведите мозговой штурм по бизнес-кейсам друг друга. Вам нужна их точка зрения, чтобы уточнить первичное ценностное предложение. Вы сами стоите слишком близко к нему, поэтому не можете разглядеть недостатки.

Что если у вас нет количественных показателей?

Многим консультантам и поставщикам профессиональных услуг трудно измерить в количественном выражении результаты, которые заказчики получают от использования их предложений. Поэтому они считают, что не способны составить сильное ценностное предложение.

Я понимаю их разочарование. За пятнадцать лет консультирования ни один из клиентов, с которыми я работала над запуском новых продуктов, не измерял эффективность

моей деятельности. Для этого было много причин: нехватка времени на сравнение результатов до и после, отсутствие бенчмаркинга*, многочисленные факторы, которые могут повлиять на рыночный успех нового продукта. Так что, как и у многих из вас, у меня не было достоверных данных.

Однако это не помешало мне описывать то, что я сделала, с использованием коммерческой терминологии. Вместо точных цифр (что было невозможно) я подчеркивала:

- разрыв во времени между запуском продукта и достижением прогнозируемых результатов продаж;
- острую необходимость сократить время окупаемости;
- высокую стоимость времени, потерянного торговыми представителями на подготовку презентации и предложений;
- потерю окон возможностей, открывающих дорогу для конкурентов;
- несогласованные сообщения, доносимые до торговых партнеров и клиентов.

Эти ценностные предложения были чрезвычайно привлекательными для руководителей отделов маркетинга и продаж. В результате я смогла заниматься высокоприбыльной консалтинговой практикой, касающейся вывода новых продуктов на рынок, на протяжении многих лет.

Говорите на языке бизнеса

Вы должны начать с умения говорить как деловой человек. Например, если ваша компания разрабатывает сайты, подумайте, в чем могут быть заинтересованы менеджеры корпораций. Честно говоря, им все равно, сколько вы получили наград и как долго вы в этом бизнесе.

* Определение и адаптация примеров эффективного функционирования компании для улучшения собственной работы. *Прим. ред.*

Чтобы привлечь их внимание, вы можете сосредоточить свои переговоры с ними на следующем:

- увеличение трафика на сайте;
- уменьшение числа клиентов, отказывающихся от покупки после заполнения корзины заказов;
- увеличение суммы покупки на одного клиента;
- улучшение рейтинга в поисковых системах;
- высвобождение корпоративных ресурсов путем улучшения онлайн-возможностей.

Независимо от вашей профессии очень важно рассказывать о своей работе, используя бизнес-терминологию. Каковы будут результаты сотрудничества с вами? Какие коммерческие цели достигаются? Они есть, вам просто нужно найти их.

Расширьте вашу бизнес-статистику

Если у вас нет статистики, это не значит, что вы не можете ее получить. Возможно, у ваших клиентов уже есть показатели, от которых вы могли бы отталкиваться.

Рита Вебстер, президент тренинговой компании Wise-Leader, помогает менеджерам достичь большего с помощью коллектива, который они возглавляют. Один из ее клиентов из производственного сектора располагал полными статистическими данными об объеме производства и доле переделок готового продукта. Следовательно, он мог сравнить, как обстояли дела до ее консалтинга и после. В результате работы с ней клиент достиг следующих показателей:

- роста производительности на 31%;
- уменьшения количества отходов на единицу товара на 12%;
- сокращения затрат материалов и трудозатрат на единицу товара на 37%.

Разговаривая с потенциальными клиентами, Рита может сослаться на эти статистические данные, а также на то, что она помогает своим клиентам:

- устранить потери времени менеджмента на урегулирование конфликтов между сотрудниками;
- оптимизировать процессы для повышения операционной эффективности;
- свести к минимуму деструктивные последствия передела сфер влияния среди высшего руководства, которые ежегодно обходятся компаниям в миллионы долларов.

Несмотря на то что Рита занимается индивидуальным тренингом и командообразованием — методиками, которые порой считаются малоэффективными, — она знает, что ее работа оказывает серьезное влияние на бизнес, потому что владеет статистикой, чтобы это доказать.

Вовлекайте новых клиентов в измерения

Подумайте, как вы можете продемонстрировать свою ценность, используя потенциальные возможности продаж. Скип Янкоски, президент FreshSuccess, делает это регулярно. Его специализированная маркетинговая компания помогает продавцам приобретать новых клиентов.

Скип никогда не говорит о креативности своей «системы вовлечения». Вместо этого он фокусируется на бизнес-целях клиента для привлечения потенциальных покупателей. В самом начале процесса продаж он разговаривает с менеджерами, принимающими решения, о том, что они будут измерять и как будут это делать. Показатели могут оказаться столь же простыми, как и их отслеживание:

- кто получил предложение;
- организовал ли продавец встречу;

- была ли сделана новая продажа;
- первоначальное значение продажи;
- прогнозируемая ценность клиента в перспективе.

Его клиенты сразу же узнают, были ли их инвестиции стоящими. Помимо этого, бизнес-показатели, которые он получает, можно использовать как истории успеха для будущих продаж или как анализ примеров в поддержку его ценностного предложения.

Если у вас пока нет статистики, подумайте, как вы можете задействовать клиентов в создании систем измерения, которые станут полезными и для них, и для вас. Ваши усилия в этой области окупятся с лихвой.

Используйте отраслевую статистику

Иногда трудно или почти невозможно измерить ценность того, что вы делаете. Если это о вас, то я настоятельно рекомендую использовать отраслевую статистику. Вы можете также приводить статистические данные в поддержку вашего ценностного предложения, обеспечивая «экспертный взгляд со стороны», который даст вам еще больше преимуществ.

Вот несколько примеров того, как можно включить отраслевую статистику в ваше ценностное предложение:

- При организации первой встречи с потенциальными клиентами часто упоминают исследование, в котором говорится: «75% руководителей, работающих на крупные компании и участвующих в сложных продажах, называют неудачные ценностные предложения в качестве одной из основных причин, по которой их новые продукты не могут достичь прогнозируемых продаж».
- Одна из моих подруг — консультант, оказывающий крупным компаниям широкий спектр услуг в сфере командной работы. Статистика, которой она

пользуется, гласит: «50% времени менеджера уходит на решение проблем, связанных с вопросами доверия и плохой коммуникации».

Я думаю, что вы также в состоянии найти отраслевые статистические данные. Они могут стать отличным доказательством необходимости вашего продукта на рынке.

Проверьте ваше ценностное предложение

Перед началом общения с сотрудниками, принимающими решения со стороны клиента, очень важно сделать ценностное предложение четким. В противном случае все ваши попытки пробраться на встречу с руководителем будут неэффективными.

Кроме того, вы не можете объективно судить о собственном ценностном предложении. Единственный, кто может вынести объективное суждение, — это тот, кто принимает решения на вашем целевом рынке. Если у вас наладились прочные отношения с некоторыми клиентами, привлекайте их к анализу вашего ценностного предложения. Узнайте:

- Может ли такое предложение заинтересовать их? Если да, то почему? Если нет, то почему?
- Что они нашли наиболее убедительным? Почему?
- Что с их точки зрения было скучным, слабым или малозначительным?

Если вы не можете опросить покупателей, попробуйте следующий вариант — моделирование поведения клиента. Выберите вашего коллегу или человека, максимально соответствующего образу потенциального покупателя. Заложите основу, вкратце рассказав ему о вашем целевом рынке и предоставив некоторую информацию о ключевых менеджерах и стоящих перед ними проблемах. Опишите ему «один день из жизни» вашего потенциального клиента.

Попросите его вжиться в этот образ как можно лучше. Он должен представить, что на самом деле является таким человеком. Скажите, что вы хотите знать, как выглядит ваше ценностное предложение с его точки зрения. Пусть он закроет глаза. Затем озвучьте свое ценностное предложение.

После этого скажите: «Представьте себя на месте моего потенциального клиента:

- Как прозвучало мое ценностное предложение?
- Что привлекло ваше внимание?
- Что было скучным, слабым или малозначительным?»

Поймите: важно не то, что вы говорите, а то, что слышит ваш клиент. Если что-то не действует, перестаньте использовать это. Если что-то вызывает их интерес, используйте это снова!

Ваше ценностное предложение — это основа того, на чем мы сосредоточимся в остальной части книги. Если вы хотите попасть в крупные компании, очень важно выяснить, каково ваше ценностное предложение и как лучше его сформулировать.

Ключевые идеи

- Проводите глубокие, а не поверхностные интервью с существующими клиентами, чтобы открыть для себя истинную ценность вашего предложения. Они — ваш лучший источник информации.
- Воспользуйтесь коллективной мудростью коллег, чтобы сформулировать ценность, заключенную в вашем предложении.
- Чтобы измерить коммерческую ценность в количественных показателях, сравните предыдущие данные вашего покупателя с результатами, полученными после использования вашего продукта; привлекайте новых клиентов в процесс создания значимых показателей.
- Если невозможно получить количественные показатели от клиентов, используйте бизнес-терминологию и опирайтесь на отраслевую статистику.
- Перед тем как использовать ценностное предложение, проверьте его эффективность с помощью существующих или смоделированных клиентов, при необходимости внесите изменения.

Глава 8

Соберите информацию, если хотите, чтобы вас приняли

Если вы хотите, чтобы крупные компании стали вашими клиентами, вы не сможете найти обходные пути. Вашего шарма, искусства вести беседу или острого ума недостаточно. Чтобы получить доступ в кабинет руководителя, погрузитесь в его бизнес до того, как к нему обратиться.

Когда я начинаю вести семинары, я часто предлагаю слушателям начать с сообщения о своем самом запоминающемся опыте продаж. За годы работы я прослушала множество интересных историй, но едва ли было что-то более интересное, чем рассказ Майка о продажах компьютерных систем.

После нескольких месяцев телефонных переговоров Майк наконец условился о встрече с руководителем крупной корпорации. Майк был человеком настойчивым и самоуверенным и любил встречи с менеджерами высокого уровня. В начале разговора, чтобы подготовить почву для дальнейшего общения, он сосредоточился на обсуждении ситуации в отрасли и в процессе беседы попросил: «Расскажите мне о вашей организации».

Руководитель ошеломленно посмотрел на него, затем отвернулся и начал перебирать что-то на стеллаже. Найдя то, что искал, он обратился к Майку: «Вот, пожалуйста. Прочтите это. А когда закончите, возвращайтесь, и тогда поговорим».

Затем собеседник выпроводил Майка в фойе, оставив его наедине с годовым отчетом компании. Излишне говорить, что вторая встреча так и не состоялась. И так будет со всяким, кто плохо подготовлен к разговору с клиентом. Большинство продавцов не смогли бы добраться и до первой встречи, если бы заранее не провели соответствующие исследования.

В новой парадигме продаж знание — это сила. Оно отличает хороших продавцов от обычных, и целеустремленных — от почивающих на лаврах. Если вы не вкладываете свое время в изучение компании перед тем, как попасть туда, ключевые менеджеры вмиг спишут вас со счетов как легкомысленного человека. Иметь поверхностные знания о бизнесе потенциального клиента недостаточно.

Будьте в курсе событий

Сегодня лица, принимающие решения, ожидают, что вы знакомы с их компанией и с тем, что для них важно. Их интересует именно это, а не ваш продукт. Они не ждут, что вы осведомлены обо всех тайнах организации, но вправе думать, что вы достаточно информированы о последних новостях в ней. Проведя правильный анализ ситуации перед тем, как позвонить, вы сможете:

- выяснить, как ваш продукт влияет на бизнес клиента;
- вести провокационные дискуссии, вовремя задавая подходящие вопросы;
- предложить ценные идеи, как повысить их эффективность, сократить расходы, увеличить продажи или обеспечить конкурентное преимущество;
- сформировать коммерческую стратегию, базирующуюся на информированности;
- дифференцировать себя на фоне всех других продавцов, которые пытаются попасть в эту же компанию.

Такое исследование поможет вам убрать «холод» из холодных звонков*. Вы готовы поговорить с менеджерами, принимающими решения. Вы знаете, кто они такие и что для них важно. Вам знакома лексика, которую они используют, чтобы описать свой бизнес и направление, в котором движется их компания. Вы никогда не будете двигаться вслепую. Это огромный плюс, повышающий уверенность в себе.

Когда вы наметили для себя нового крупного клиента, сосредоточьте ваши первоначальные исследования на следующих четырех направлениях:

1. Найдите точку входа. Поскольку ваша основная цель — попасть внутрь, найдите самый простой способ организовать встречу. Это означает, что вам нужно найти бизнес-единицы или подразделения внутри компании, которые, как вы считаете, хорошо подходят для вашего предложения. Пересмотрите свое определение целевого рынка, прежде чем начать это исследование.

Мой первый проект в ЗМ был связан с подразделением товаров для специалистов. Я знала, что мой опыт продаж копировальных аппаратов обеспечит доверие ко мне. Но в ЗМ существуют целые направления, которые мне совсем не подходят и где мои сильные стороны принесут мало пользы. Я никогда не обращалась и не обращаюсь к подразделению, которое продает клейкие листочки Post-It™.

У меня есть друзья — владельцы компании, специализирующейся на маркетинговых коммуникациях. За много лет они накопили обширный опыт работы с небольшими организациями, занимающимися медицинскими технологиями. Если они решат развивать бизнес с ЗМ, у них гораздо

* Холодные звонки осуществляются с целью привлечения клиентов, с которыми вы раньше никогда не контактировали (в отличие от теплых звонков, которые совершаются знакомым клиентам). *Прим. ред.*

больше шансов попасть в подразделение здравоохранения, чем в отдел товаров для дома и отдыха.

Постоянно думайте о соответствии, и вы намного быстрее определите оптимальную точку входа в крупные компании. Кроме того, вычеркивая определенные бизнес-единицы, подразделения или департаменты, вы не будете тратить время, пытаясь попасть туда, где возможности для успеха ограничены.

2. Узнайте об их бизнесе. Время, которое вы потратите на изучение потенциального клиента, должно быть прямо пропорционально его ценности для вашего бизнеса.

Если контракт с этой компанией принесет вам миллионы долларов, обеспечит высокий престиж или огромные возможности для роста, то на нее не стоит жалеть времени. Кроме того, если то, что вы продаете, имеет большое значение для всей организации, очень важно тщательно провести стадию исследования. Для такого типа клиентов вы должны твердо знать:

- тенденции в их отрасли;
- бизнес-изменения;
- высокоприоритетные инициативы;
- критические факторы успеха;
- ключевые проблемы бизнеса;
- факторы финансового роста;
- линии товаров и услуг;
- конкурентов;
- ключевых клиентов;
- основных лиц, принимающих решения.

Если ваше предложение затрагивает лишь часть бизнеса клиента (например, маркетинг, дистрибуцию, упаковку

или производство), вам нужно знать бóльшую часть той же информации, но в меньших масштабах. Если клиент не настолько ценен для вас с точки зрения роста или перспективы получения отзывов, то можно ограничить свои усилия.

3. Ищите благоприятные возможности. В ходе исследований постарайтесь не упустить ни одного факта, который поможет понять, может ли компания стать вашим потенциальным клиентом. В частности, вы должны смотреть на два аспекта:

1. *Индикаторы проблем* — информация, которая поможет вам увидеть, что компания борется с трудностями, которые вы могли бы решить.
2. *Индикаторы возможностей* — информация, которая указывает на цели, задачи или стратегические требования, которые вы можете помочь достичь или реализовать.

Прежде всего, запишите эти индикаторы, чтобы вы понимали, что искать. Лично я ищу:

- как отслеживаются продажи (стагнация — хороший вариант, здесь может потребоваться обучение);
- потенциальная информация о выводе на рынок нового продукта (прекрасная возможность для меня);
- находится ли рынок в процессе изменений (тогда для успеха могут потребоваться новые навыки продаж);
- необходимость расширения клиентской базы (если заключение новых контрактов дается с трудом, может потребоваться обучение).

Если вы уже сформулировали свой целевой рынок, вам легко будет определить такие индикаторы. Именно они являются благоприятными условиями, о которых мы говорили в главе 5.

4. Используйте их лексику. В заключение вам следует обратить внимание на лексику, которую компания использует, чтобы описать свой бизнес, проблемы и возможности. Почему? Потому что, когда вы готовите вашу стратегию входа (звонки, письма и многое другое), вы хотите говорить на языке клиента. Чем больше в вашем лексиконе привычных для клиента слов, тем легче вызвать доверие к себе.

Когда один из моих заказчиков изучал своего целевого клиента, он обнаружил, что буквально во всех материалах, которые ему попадались, встречалось словосочетание «операционная эффективность». Мы решили, что будем использовать ту же самую фразу при любом общении с этим клиентом.

Используйте онлайн-ресурсы

Если вы занятой человек, где взять время, чтобы провести все эти исследования? Для начала советую прекратить практику бесполезных обзвонов. Это высвободит массу вашего времени. Тогда вы сможете сосредоточиться только на лучших, подходящих вам возможностях. Результат? Меньше работы — больше продаж.

Тщательно изучите их сайт

Очевидное место для начала работы — сайт компании. Сначала изучите различные бизнес-единицы и предлагаемые продукты. Обратите особое внимание на следующие аспекты:

- **Информация о компании.** Ознакомьтесь с профилем компании, ее историей, сотрудниками и ценностями, партнерами, вовлечением общественности и т. д.
- **Связи с инвесторами.** Загрузите копию годового отчета. Просмотрите последнюю по времени форму 10-K*,

* Ежегодный финансовый отчет, затраты и данные о недвижимости, которой владеет компания. *Прим. ред.*

в которой вы можете найти подробную информацию о бизнес-вопросах, стоящих перед компанией.

- **Пресс-центр (медиацентр).** Прочитайте последние пресс-релизы, чтобы быть в курсе новостей компании. Прослушайте выступления руководителей.
- **Сотрудники или руководство.** Если вы продаете на уровне высшего менеджмента, для вас это крайне важная информация. Узнайте как можно больше о тех, кто управляет корпорацией, до того как наладить с ними контакт.
- **Карта сайта.** Она поможет найти «скрытую» информацию, которую не так просто обнаружить на страницах, даже если вы их часто посещаете.

Ради значимых клиентов не жалко потратить четыре, пять, даже больше часов на анализ данного материала и проверку других интернет-ресурсов. Но не стоит так стараться по отношению к каждому клиенту. Также нет необходимости чересчур глубоко анализировать финансовые показатели, если эта информация не является жизненно важной для ваших продаж. Для меня подробный анализ никогда не имел значения, поскольку я больше заинтересована в тенденциях и комментариях. В принципе, для вас главное — со знанием дела говорить о компании клиента и понимать, что для него важно. Эта информация поможет развить стратегию входа и планировать встречи.

В ходе изучения постоянно задавайте вопрос: «Какое выгодное отличие мой продукт может принести этому потребителю?»

Погрузитесь в кладезь ресурсов

Интернет — это настоящий кладезь информации о компаниях. Хотя такие сведения доступны любому пользователю, подавляющее большинство продавцов почти

не используют этот замечательный ресурс. Информации так много, что иногда вы теряетесь в поисках действительно ценных крупиц. Вместо того чтобы часами сидеть на сайтах, не имеющих отношения к изучаемой теме, проверьте, например, адрес сайта Corporate Information — www.corporateinformation.com. Этот сайт заполнен информацией о государственных компаниях*. Регистрация бесплатна, но обязательна. Когда я набрала в поиске название одного потенциального клиента, я нашла 27 соответствующих статей от отраслевых аналитиков.

Дополнительная информации об интернет-ресурсах содержится в приложении Б.

Знаете ли вы, что только 20% информации в интернете доступно через Google? Это факт. Большая часть сведений, к которым вы хотели бы получить доступ, находится на «скрытых» ресурсах, размещенных на защищенных серверах, за доступ к которым компании платят высокую абонентскую плату.

Проявите творческий подход, чтобы получить информацию из первых рук

Не просто ищите информацию в интернете. Проявив творческий подход, вы сможете найти множество способов, чтобы узнать больше о том, что происходит у ваших целевых клиентов. Вот некоторые из моих излюбленных методов.

Общайтесь с их клиентами

Сведения, полученные из интервью с их клиентами, будут весьма привлекательны для менеджеров, с которыми

* Содержит информацию почти о 300 российских корпорациях с государственным капиталом, а также более чем о 39 тысячах зарубежных компаний, у которых могут быть филиалы и в вашей стране. *Прим. ред.*

вы планируете провести встречу. Мой знакомый бизнес-консультант хотел назначить встречу с руководителем крупной компании по предоставлению печатных услуг. Ему удалось установить некоторых их основных местных клиентов. Он составил список вопросов, которые, по его мнению, могли быть интересны потенциальному клиенту (эти вопросы были связаны и с его предложением). После завершения интервью он связался с руководителем и был приглашен на встречу.

Поговорите с людьми, которые там работают

Иногда вы можете узнать ценную информацию из разговоров с людьми, работающими в корпорации. Мой сосед — сотрудник крупной технологической компании. На одной из вечеринок он посетовал на то, что проводит на работе слишком много времени, и на проблемы, с которыми сталкивается его компания. Это не конфиденциальная информация, однако она стала одним из *индикаторов проблем*, которые я для себя определила. Благодаря этим знаниям я сумела организовать встречу в другом подразделении. Если подойти к делу творчески, вы найдете массу возможностей для общения с сотрудниками любой компании.

Закажите их продукт или воспользуйтесь им

В зависимости от того, что вы предлагаете, вы сможете получить большой объем информации, заказав или используя продукт вашего целевого клиента. Таким образом можно оценить качество, процесс доставки и обслуживания, процедуру возврата, упаковки и многое другое. Можно сравнить эту информацию с данными о других поставщиках, чтобы увидеть, как они выглядят на фоне своих конкурентов. Это один из способов определить проблемы или возможности для улучшения.

Посещайте выставки

Для меня этот метод оказался весьма ценным и помог добиться встречи с одним из моих клиентов. В поисках потенциальных клиентов я посетила местную выставку новых технологий. В ней участвовали многие крупные компании, и я пообщалась с большим количеством людей. Возле стенда одной компании (идеального клиента) я провела довольно много времени, общаясь с продавцами. Мы говорили о новых продуктах, изменении рыночных тенденций, трудностях в продажах. Один торговый представитель дал имена, адреса электронной почты и номера телефонов менеджеров, с которыми мне нужно было связаться.

Как видите, число способов получить качественную информацию о большой компании очень велико. Запрашивайте маркетинговые материалы. Поговорите с их конкурентами. Интервьюируйте руководство для статьи, которую вы пишете. Попросите их выступить в компании, к которой вы принадлежите. Я проделывала все это в течение многих лет, особенно когда передо мной стояла цель добиться встречи с конкретным клиентом, который мог стать для меня чрезвычайно прибыльным. Это очень действенные методы, применяйте их с удовольствием.

Следите за ключевыми событиями

Внимание! Будьте бдительны! Как только вы нацелитесь на крупную компанию, ваша задача — быть в курсе всего, что происходит в ее бизнесе. Вы ищете *ключевые события* — изменения в организации или во внешнем мире, которые могут создать условия для продажи вашего продукта.

Что нужно искать? Следующие важные события могут создать именно ту ситуацию, которая требуется, чтобы начать работать с компанией:

- неудовлетворительные квартальные или годовые результаты;
- недавние отделения дочерних компаний, слияния или поглощения;
- получение нового финансирования;
- объявление о выходе нового важного продукта;
- выход на новые сегменты рынка или в новые регионы;
- сокращение или оптимизация штата;
- реструктуризация и реорганизация;
- новое руководство или собственники;
- новое законодательство, которое уже действует или вскоре будет принято;
- отставки или появление нового ключевого менеджера;
- нисходящая спираль в бизнесе;
- приобретение престижного клиента;
- национальные или международные события и кризисы;
- появление новых технологий.

Ключевые события создают «волновой эффект» по всей компании. Если вы еще не изучали данную методику, то можете спросить себя: «Каким образом эти события могут вызвать необходимость в моем продукте?» *Ключевые события* — одна из важнейших причин, по которой крупные компании могут неожиданно стать восприимчивее к вашему предложению.

Например, если ваш целевой клиент объявляет о приобретении другой компании, возникают сотни возможностей для продаж. Компьютерные системы должны быть интегрированы. Переоцениваются цепочки поставок. Объединяются отделы продаж, увольняются сотрудники. Маркетинговые материалы должны быть переработаны. Командная

работа и сотрудничество необходимы, поскольку люди не стесняются в средствах для достижения выгодного положения в новой компании. Существующим поставщикам придется заново доказывать свою ценность.

Один из моих клиентов — компания, оказывающая профессиональные услуги для предпринимателей, — внимательно следит за законодательством. В преддверии принятия новых законов или сразу после их утверждения она использует ситуацию, чтобы организовать встречи с ключевыми менеджерами. Используя эту стратегию, в прошедшем году компания добилась значительного роста.

Поскольку *ключевые события* сигнализируют о потенциальной готовности для вашего продукта, важно быть в курсе того, что происходит у целевых клиентов. Можно следить за ситуацией следующим образом:

- зарегистрироваться на специализированных сайтах, чтобы получать сведения о заявлениях, касающихся крупных компаний, за которыми вы наблюдаете;
- читать отраслевые журналы или посещать собрания ассоциаций, сосредоточенные на том сегменте отрасли, в котором ведет деятельность ваш целевой клиент;
- подписаться на новости и получать уведомления о последних пресс-релизах ваших клиентов.

К счастью (как это ни странно), большинство продавцов не задумываются об этом, так что вы можете стать единственным, кто использует *ключевые события* в качестве стратегии начала работы с новыми клиентами. И это хорошо! Если конкуренты не извлекают выгоду из этих событий, то ваша позиция усилится. Лучше сконцентрируйтесь на продажах компаниям, которые особенно восприимчивы к вашему предложению, сокращая и упрощая процесс продаж.

Ключевые идеи

- Менеджеры, принимающие решения в корпорациях, ожидают от вас осведомленности об их компании и бизнесе. Их интересует именно это, а не ваш продукт.
- Применяйте предварительные исследования, чтобы найти *хорошую точку входа* в крупную корпорацию, а также для выявления *индикаторов проблем* и *индикаторов возможностей*.
- Используйте несколько направлений (например, интернет-ресурсы, интервью с клиентами, беседы с сотрудниками, выставки), чтобы узнать о бизнесе вашего потенциального потребителя, его потребностях, проблемах и вызовах. Следите за *ключевыми событиями*, чтобы обеспечить себе встречу с клиентом.
- Количество времени, затрачиваемого на изучение клиентов, должно быть прямо пропорционально их потенциальной ценности для вас.

Глава 9

Используйте СВОИ СВЯЗИ

Договориться о встрече посредством холодного звонка непросто — никто не обязан встречаться с вами. Такова горькая правда. Вот почему сегодня так много людей занимаются налаживанием связей. Они пытаются наладить отношения с потенциальными покупателями в соответствии со стратегией постепенного внедрения.

А как насчет хороших отзывов? О, как мы мечтаем, чтобы кто-нибудь замолвил за нас словечко перед человеком из солидной компании. Имея хороший отзыв, гораздо проще организовать встречу с принимающими решения менеджерами. Самые лучшие отзывы исходят от коллег внутри компании. Рекомендация от надежного товарища по работе способна открыть многие двери. Без отзыва продавать гораздо сложнее.

Несколько лет назад после переориентации моего бизнеса я начала работать над построением связей с целью найти новых клиентов. Как и все, я верила в ценность личных связей. Поскольку я человек не застенчивый и не косноязычный, я знала, что заводить профессиональные знакомства несложно. Все, что нужно сделать, — это следовать рекомендациям по нетворкингу*:

* Нетворкинг (англ. networking, net — сеть и work — работать) — социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых решать жизненные задачи и бизнес-вопросы (например, найти клиентов, сотрудников, привлечь инвесторов). В основе нетворкинга — выстраивание доверительных долгосрочных отношений и взаимопомощь. *Прим. ред.*

- концентрируйтесь на другом человеке;
- задавайте много вопросов, чтобы заставить его чувствовать себя значимым;
- обменивайтесь идеями и ресурсами, чтобы помочь в достижении его целей;
- оставайтесь на связи, чтобы о вас не забыли.

На многие месяцы вперед я стала весьма занятым человеком. Я присутствовала на различных мероприятиях: вечеринках, собраниях за завтраком, встречах за обедом. Я вступила в несколько организаций, которые были тесно связаны с моим бизнесом, принимала участие в работе комитетов, помогала во время ежемесячных встреч, трудилась на выставочных стендах. Я даже была докладчиком на некоторых из этих событий.

Тем не менее я так и не получила результатов, на которые надеялась. Увы, я не достигла почти никаких положительных итогов за все время, которое потратила на налаживание знакомств.

Почему бóльшая часть работы по приобретению новых знакомств — это пустая трата времени

Я долго пребывала в тупике. И наконец поняла! Большинство из того, что я знала о связях, не действовало в современных бизнес-условиях. Вот три самых распространенных мифа, которые я выявила.

Миф 1

Местные профессиональные ассоциации — прекрасное место для встреч с потенциальными клиентами.

Реальность. Это абсолютно неверно, если вы ориентируетесь на крупные компании. Большинство людей, которые

посещают подобные мероприятия, относятся к малому и среднему бизнесу. Вы вряд ли встретите здесь ключевых менеджеров таких компаний, как General Mills, General Electric или General Dynamics, поскольку они слишком заняты, чтобы ходить на такие мероприятия. Если они все же появятся, атакующие со всех сторон поставщики заставят их занять глухую оборону.

Люди, которые работают на крупные компании, участвуют в создании связей, но не на уровне связей с общественностью. Они предпочитают встречаться со своими коллегами из других подразделений или посещать отраслевые мероприятия и выставки.

Миф 2

Люди, с которыми вы встречаетесь на социальных мероприятиях, с удовольствием представляют вас своим контактным лицам в корпорациях.

Реальность. Большинство тех, кто бывает на подобных мероприятиях, — хорошие люди, но еще сильнее заинтересованы в продажах, чем вы. Они отчаянно надеются встретить кого-то, кто даст им рекомендацию для неуловимых менеджеров крупных компаний.

Давайте спустимся с небес на землю. Вы бы представили того, с кем только что познакомились, своим корпоративным клиентам? Уверена, что нет. Когда кто-то использует мое имя как источник рекомендации, это означает, что я взяла на себя ответственность за этого человека. Пока я не буду убеждена в его прекрасных возможностях, характере, ценностях, стиле и многом другом, я не стану рисковать своим добрым именем! Так же поступят все, чьи репутация и, в конце концов, финансовое благополучие могут оказаться под угрозой.

Миф 3

Чтобы увидеть результаты своих усилий в сфере построения связей, требуется время, поэтому не останавливайтесь.

Реальность. Да, нужно подождать, чтобы увидеть результаты вашей деятельности по завязыванию новых профессиональных знакомств. Однако если нужные вам люди эти встречи не посещают, вы попусту тратите свое время. И чем дольше вы занимаетесь этим, тем больше времени теряете. Выход на крупные компании может занять у вас бесконечно много времени. За этот период можно успеть разориться. Перестаньте надеяться, что новые знакомства помогут вам попасть в крупные корпорации. На современном рынке для этого нужна гораздо более активная позиция.

Создайте основу для формирования новых знакомств

Успешная работа над созданием связей не может быть спонтанной. Она требует осознанного подхода. При разработке стратегии имейте в виду две основные цели:

1. Ищите нужных людей, которые помогут вам выйти на вашего клиента.
2. Ищите тех, кто обладает информацией, способной привести вас к следующему шагу в вашей стратегии начала работы с клиентами.

Чтобы другие могли помочь, вы должны четко рассказать им о вашем целевом рынке, проблемах, с которыми сталкиваются ключевые менеджеры, или о целях, которых они хотят достичь. Это именно тот момент, когда следует применить блиц-резюме, пару предложений, отвечающих на вопрос «Чем вы занимаетесь?».

Эти предложения должны быть настолько понятны, чтобы люди могли сказать своим знакомым: «Вам нужно встретиться с Терри. Она упоминала точно такую же проблему, когда мы общались с ней в последний раз». Или: «Я должен познакомить тебя с Брайаном. Это именно то, чем он занимается в своем отделе».

Блиц-резюме менее конкретны, чем ценностное предложение, но в них излагается суть того, что вы делаете. Они четко описывают тот тип клиентов, с которым вы работаете, чтобы ваши новые знакомые смогли узнать вашего идеального клиента, когда встретятся с ним.

Используйте подход, ориентированный на проблему

Поскольку нерешенные вопросы обычно занимают основное место в наших мыслях, ориентированные на проблемы блиц-презентации, как правило, эффективнее. Вот рецепт, который можно использовать для создания такой блиц-презентации:

«Я (мы) работаю с компаниями [укажите целевой рынок], которые [укажите их отношение к проблеме] с [укажите вопрос, который вы решаете]».

Одна из моих подруг — консультант по организационному развитию. Раньше она говорила: «Я занимаюсь командообразованием». Сейчас она использует такое блиц-резюме: «Я оказываю помощь руководителям, которые сталкиваются с отсутствием единства в команде, проблемами в коммуникации и борьбой за сферы влияния внутри компании». И это гораздо эффективнее.

Используйте подход, ориентированный на выгоду

Такие блиц-резюме ориентированы на то, чего хотят достичь клиенты. Существует разрыв между реальностью и их желаемым состоянием. Вот формула, которую можно

использовать для создания блиц-резюме, ориентированного на выгоду:

«Я (мы) работаю с / помогаю компаниям [целевой рынок], которые хотят [опишите, что хотят ваши клиенты]».

Когда я впервые начала тренировать специалиста по продажам программного обеспечения, его блиц-резюме звучало так: «Мы продаем и внедряем полностью интегрированные CRM-системы, совместимые со всеми основными приложениями баз данных, используемыми компаниями Fortune 500».

Скучно звучит! Я уверена, что его специалисты по маркетингу гордились бы им, поскольку он использовал очень точное описание компании, хотя оно ни разу ему не помогло. Результаты стали появляться, когда он поменял свое блиц-резюме на следующее: «Мы помогаем крупным компаниям использовать имеющуюся информацию о клиентах для увеличения повторных продаж и снижения текучести персонала».

Сосредоточьте внимание на конкретных возможностях

Когда вы посещаете мероприятие по установлению связей, идите туда с четким представлением о том, с кем бы вы хотели назначить встречу. Это значительно повышает вероятность успеха. Будьте готовы сообщить людям, в какие компании вы надеетесь попасть, и должность человека, с которым желаете встретиться:

«Я бы очень хотел встретиться с директором по маркетингу из отдела продаж группы Prudential».

«Вы случайно не знаете кого-нибудь, кто работает в отделе информационных технологий подразделения коммерческой авиации в Boeing?»

Человек, с которым вы общаетесь, может и не знать того, кто соответствует параметрам, которые вы описываете. Но он может быть знаком с теми, кто это знает, — вот что ценно. Иногда нужен только один контакт, чтобы начать действовать.

Максимизируйте деловые связи

Поскольку люди из крупных корпораций редко посещают местные мероприятия по завязыванию знакомств, что вы можете сделать? Как использовать ваши связи, чтобы попасть на встречу в такую компанию? Не ждите совпадений.

Трамплин из существующих контактов

Несколько месяцев назад я решила вести в блоге хронику своих попыток попасть на встречу с одним из моих целевых клиентов. Поскольку я не знала никого, кто работал бы в нужной мне компании, я чувствовала, что это будет прекрасный пример для последующего разбора. Я рассказала об идее нескольким коллегам. Хотите верить, хотите нет, но в течение недели у меня были имена двух подходящих лиц из руководства отдела продаж. Вот почему так важно, чтобы ваши знакомые знали, с кем вы хотите встретиться. Будьте открыты, и вы удивитесь тому, сколько вам удастся узнать.

Вот несколько стратегий создания знакомств, которые использовали другие специалисты, творчески подходящие к делу:

- Женщина, работающая в строительной отрасли, регулярно встречается с другими продавцами. Она тщательно подбирает участников своей группы — все они продавцы, которых она уважает. Благодаря их совместным знакомствам она может легко связаться с менеджерами, принимающими решения в крупных компаниях.

- Новый торговый представитель производственной компании организует встречи один на один с несколькими продавцами в своем канале продаж. При помощи этих контактов он быстро знакомится с нужными ему сотрудниками в компаниях — потенциальных клиентах.
- Владелец службы планирования мероприятий постоянно находится в поиске новых возможностей. Он регулярно обращается к группе знакомых выпускников университетов, чтобы связываться с целевыми клиентами по всей стране. У данной группы есть онлайн-форум, созданный исключительно для данного типа общения.

Придайте официальный статус процессу приобретения новых знакомств

В некоторых компаниях приобретение профессиональных знакомств получило официальный статус, чтобы свести к минимуму необходимость холодных звонков и увеличить шансы на получение рекомендации от уважаемого коллеги или друга. Они регулярно рассылают внутри отдела наименования компаний для поиска возможных связей. Это весьма эффективная стратегия.

Брюс Мальмгрен — вице-президент по клиентским ресурсам в компании Right Management Consulting, занимающейся организационным консалтингом и карьерными вопросами. Люди в его отрасли живут созданием связей и сосредоточены на поиске контактов в целевых организациях.

«В нашем офисе каждый продавец ежемесячно называет одну компанию, в которую он хотел бы получить доступ через имеющиеся связи, — говорит Брюс. — Мы публикуем этот список внутри компании. И спрашиваем наших клиентов, друзей или тех, с кем можем свободно общаться, не знают ли они кого-либо в этой организации».

Отправляйтесь туда, где собираются ключевые менеджеры

Итак, где вам проще всего найти потенциальных корпоративных клиентов? Конференции и выставки, посвященные их рынку или отрасли, — наилучший вариант. Это обходится вам недешево и часто требует путешествий, но результаты зачастую с лихвой окупают расходы.

«Мой идеальный клиент — это специализированная розничная сеть, поэтому в прошлом году я посетила национальную конференцию ретейлеров, — говорит консультант по развитию бизнеса Келли Робертсон. — Я приобрела несколько контактов, и один из них превратился в прибыльного клиента. С тех пор я перестала посещать “стандартные” мероприятия для завязывания знакомств. Сейчас я приближаюсь к удвоению своего годового оборота!»

Создавайте возможности при помощи стратегических альянсов

Стратегические альянсы — это самая мощная стратегия по приобретению новых связей, которую я когда-либо использовала. Крупные компании часто устраивают их на корпоративном уровне, но каждый может создать собственную сеть стратегических партнеров. Один продавец легко может сформировать альянс, который выведет его бизнес на новый уровень. Малые предприятия, компании, оказывающие профессиональные услуги, и независимые консультанты также могут легко воспользоваться взаимоотношениями с партнерами по альянсу для расширения своих возможностей.

Стратегический альянс не означает слияние вашего бизнеса. Это просто метод выхода на рынок, который обеспечивает охват этого рынка, значительно превосходящий

ваши обычные возможности. Каждый участник приносит в альянс собственный опыт, знание рынка и отношения с клиентами.

Вместе вы поймете, каким образом использовать уникальное сочетание бизнеса и талантов, чтобы 1) помочь вашим взаимным клиентам в достижении их целей и 2) повысить собственные продажи.

Лучшие партнеры для успешного стратегического альянса — это компании с родственной специализацией и те, которые продают тем же клиентам, что и вы. Приведу два примера альянсов, которые оказались чрезвычайно выгодными для всех заинтересованных сторон:

1. Подразделение одного из моих корпоративных клиентов продает наждачную бумагу и ленту для автомобильной промышленности. Их лучший торговый представитель самостоятельно создал неофициальный стратегический альянс с другими продавцами, торгующими в лакокрасочной отрасли. Оставаясь в курсе всех новостей, он гарантирует клиентам отсутствие проблем с остановкой линий. Сейчас он настолько ценен для клиентов, что более дешевые конкуренты не могут его вытеснить.
2. За последние несколько лет я объединила свои усилия с другими компаниями, которые участвуют в запуске новых продуктов, чтобы провести совместный семинар. Каждый говорил о своей профессиональной специализации. Я сосредоточилась на передаче нового продукта в сбытовую структуру, в то время как другие обсуждали составление списка потенциальных потребителей, маркетинг, исследования и брендинг. Мы совместно рекламировали мероприятие в нашей объединенной базе данных клиентов. Мероприятие окупилось, но главное — каждый приобрел новых клиентов.

Найдите хороших партнеров

Прежде всего спросите себя: «Кого я знаю из тех, кто занимается бизнесом, схожим с моим?» и «У кого еще такой же целевой рынок, что и у меня, и кто продает моим основным клиентам?» Вам нужен всего лишь один человек, чтобы начать работать в этом направлении. Найдите тех, чьи дела идут в гору, у кого есть клиенты из крупных компаний и кто хочет расти. Я настоятельно рекомендую вам не объединяться с теми, кто остро нуждается в возможностях для продаж. Время, которое вы потратите на размышление о том, как работать вместе, выжмет из вас все соки и подорвет продажи.

Сначала познакомьтесь друг с другом

Вы должны потратить определенное время, чтобы распознать суть продуктов друг друга. Когда вы привлекаете к работе другого человека, вы должны быть уверены в его профессиональных способностях, умении обслуживать клиентов и вести себя этично. Не ускоряйте процесс — позже вы можете пожалеть об этом. Я знала людей, которые слепо доверяли своим партнерам, а впоследствии выяснилось, что именно это и было их грубейшей ошибкой.

Выберите один проект, над которым вы будете работать

Начните со свиданий — сразу жениться не обязательно. Наше первое совместное предприятие представляло собой семинар. Риски были невелики, поскольку мы не знакомили друг друга с нашими лучшими клиентами. Это была также хорошая возможность посмотреть друг на друга в деле. Проводя семинар, мы поделили работу в соответствии с нашим опытом. Мероприятие прошло гладко. Каждый смог услышать, как говорит и проводит презентации его партнер. Это была хорошая возможность глубже оценить способности друг друга и укрепить доверие.

Расширяйте контакты

Как только вы убедитесь, что хотите работать с вашим партнером по стратегическому альянсу на постоянной основе, постарайтесь вывести отношения на новый уровень. Вот как это было у нас:

- Мы спокойно приводим друг друга на встречи с нашими клиентами.
- Мы проводим мозговой штурм на тему того, как лучше работать с нашими общими клиентами. Объединив знания, мы можем создать гораздо лучшие решения для них.
- Мы продвигаем друг друга, используя разные способы: отзывы, электронные рассылки, сайты, блоги и т. д.

Эти идеи лежат на поверхности по сравнению с тем, что еще можно сделать при помощи стратегических альянсов. Если вы по-прежнему пытаетесь делать все в одиночку, подумайте о создании стратегического альянса с другими компаниями. Выбор правильных партнеров будет иметь огромное значение для вашего бизнеса.

Ключевые идеи

- Традиционные мероприятия для завязывания знакомств — это пустая трата времени: ключевые менеджеры их не посещают.
- Блиц-презентации, четко определяющие ваш целевой рынок и те проблемы, которые вы решаете, помогают людям правильно вас оценить.
- Пусть ваши деловые знакомые знают, на какие компании вы нацелились и с кем пытаетесь организовать встречу: часто они становятся богатым источником информации.
- Пользуйтесь стратегическими альянсами, чтобы максимально расширить свои коммерческие возможности на корпоративном рынке.
- Сегодняшний рынок требует активного творческого подхода к построению связей, если вы хотите получить доступ к крупным корпорациям.

Часть III

**Начните кампанию
по внедрению**

Глава 10

Определите, кто на самом деле принимает решения

«Кому я должен позвонить?» Весьма вероятно, что именно об этом вы сейчас думаете. Я слышу это постоянно. Жаль, но у меня нет простого ответа. Истина в том, что выяснить, кто принимает решения, непросто. Строгая политика безопасности препятствует проникновению продавцов в крупные компании, если вы не знаете, с кем собираетесь встретиться. Не имея ни одного знакомого в такой организации, вам придется немало поломать голову, чтобы придумать, как в нее попасть.

Несколько лет назад я решила начать сотрудничать с местной высокотехнологичной компанией. Моей единственной надеждой оказалась бывшая жена моего соседа, работавшая там. Мы не общались по крайней мере три года, но я все равно позвонила, чтобы объяснить ей свою проблему. Она не знала, кто именно мне нужен, однако познакомила меня с тремя коллегами, которые, по ее мнению, могли помочь. Я позвонила всем трем, попала на автоответчик и оставила сообщения. Двое перезвонили. Когда я объяснила, кого ищу, они направили меня к своим знакомым.

В итоге мне потребовалось сделать семь звонков за неделю, чтобы определить менеджера, принимающего решения.

Общее затраченное время — менее 30 минут. Казалось бы, я проделала большую работу, но это не так. Просто нужно звонить.

Отыщите этих неуловимых людей

Имея огромное количество возможных точек входа в большую компанию, многие продавцы делают ошибку, обращаясь в первую очередь в департамент закупок или в отдел кадров. Это роковая ошибка. Повторяю — роковая.

Ребята из отдела закупок ищут наилучшие цены на весьма конкретные решения. Несмотря на все ваше желание создать ценность и предоставить им консультации, они заставят вас конкурировать исключительно по цене. Избегайте также звонков в HR-отдел, если ваше предложение не влияет на сферу их интересов. Как правило, они имеют минимальное влияние на принятие решений за пределами своего отдела. Часто они далеки от бизнес-задач, стоящих перед компанией. Даже заинтересовавшись вашим предложением, они не смогут предложить его людям, которых обслуживают. У них есть благие намерения, но очень мало возможностей.

Трудно найти нужного человека с первой попытки — в особенности если он скрывается глубоко в недрах корпорации. На этапе сбора информации для вашей «кампании по внедрению» относитесь к этому как к игре. Представьте себе, что вы ищете главного героя книги *Where's Waldo?*^{*}, или вообразите себя в роли детектива, пытающегося обнаружить злодея.

^{*} «Где же Уолдо?». Серия книг зародилась в 1987 году. Придумал этого персонажа английский художник Мартин Хэндфорд. Его герой — очкарик в рубашке с красными и белыми полосками — был тщательно запрятан на иллюстрации с огромным количеством людей. Задачей детей было найти Уолдо, внимательно рассматривая картинки. *Прим. ред.*

Поскольку вы будете привлекать других людей к поиску неуловимых потенциальных клиентов, очень важно четко описать тех, с кем бы вы хотели встретиться. Для этого может понадобиться следующая информация о них:

- **Должность.** Это наиболее распространенный способ определения лиц, принимающих решения, поскольку так компания отмечает свой персонал. Однако чем ближе вы подступаете к нужному человеку, тем выше будет внутреннее сопротивление, поскольку люди стремятся защищать своих коллег от продавцов, посягающих на их время.
- **Сфера ответственности.** Иногда легче найти человека, зная, чем он занимается, чем по его официальной должности. Например, вам нужно «лицо, отвечающее за проектирование склада в вашей цепочке поставок» или «человек, который принимает решения по поставщикам пластмасс в Чикаго».
- **Решаемые задачи (цели).** Вы ищете лицо (группу лиц), занимающееся одной из ключевых бизнес-инициатив компании. Например, можно спросить: «Как я могу найти сотрудников, для которых важно сокращение времени окупаемости при выводе новых продуктов на рынок?» или «Кто участвует в группе, занимающейся анализом оптимизации цен на розничных рынках?» (Это мой любимый вопрос, поскольку он сфокусирован на деле и помогает избежать ответов типа «Это не к нам». Я использую его, когда вплотную подбираюсь к месту, где действительно принимаются решения.)

Запомните главное: в ходе поиска имен никогда ничего не продавайте. Занимайтесь только сбором информации. Все возможности для продажи вы получите в ближайшем будущем!

Используйте телефонные стратегии для выяснения нужных имен

Телефон — ваш лучший инструмент для определения имен тех, кто принимает решения о сотрудничестве. Это быстро. Это активный способ. Вы наращиваете обороты каждый раз, когда определяете имя, которое подводит вас ближе к потенциальному покупателю. Кроме того, задавая вопросы каждому человеку, с которым удастся поговорить, вы больше узнаете о том, что происходит в их бизнесе и что имеет отношение к вашему предложению.

Начните со справочной службы. Эта простая методика, которой часто пренебрегают, способна предоставить массу возможностей. Позвоните в справочную службу — и вы узнаете не только главный номер компании, но и список всех внутренних номеров. Таким образом можно получить телефоны научно-исследовательских подразделений вашего целевого клиента, предприятий, на которых изготавливается продукция, отдела работы с дебиторской задолженностью, торговых точек, офисов продаж, технической поддержки, обслуживания клиентов и т. д.

Попробуйте позвонить в одно из перечисленных подразделений и обратиться за помощью. Поскольку сотрудники этих отделов не очень обременены подобными звонками, они больше склонны к тому, чтобы сообщить вам имя. По сути, они могут помочь вам найти некоторые хорошие контакты. Попросите их, если это возможно, переключить вас на такого человека. Узнайте также, можно ли получить его прямой номер или адрес электронной почты. Это в ваших интересах, поскольку занятые сотрудники корпораций всегда смотрят на определитель номера, прежде чем ответить на звонок. Вызовы, поступающие с главного распределительного узла, часто переходят на автоответчик, поскольку слишком велика вероятность того, что звонит продавец.

Если вы обратитесь по основному корпоративному номеру, люди, которые ответят, захотят помочь вам. Они не привратники, защищающие своего хозяина от тех, кто пытается отвлечь его от работы. Обратите внимание, что корпоративная этика может не позволять им сообщать имена или прямые номера.

Если вы назовете телефонному оператору имя и должность сотрудника, к которому хотите обратиться, и в каком подразделении их компании он работает, они приложат все усилия, чтобы помочь вам. Вы можете сказать:

«Я бы хотел поговорить с техническим директором отдела биотехнологий».

«Не могли бы вы соединить меня с директором по персоналу подразделения промышленных рынков?»

Поскольку офисы крупных компаний могут находиться в разных городах и иметь огромное число сотрудников, весьма вероятно, что телефонные операторы не сразу догадываются, с кем вас соединить. Если это так, то предложите им соединить вас с кем-то из данного подразделения, отдела или бизнес-единицы. Это сделает вас на шаг ближе к нужному имени. Перечислю другие стратегии, доказавшие свою эффективность:

- Свяжитесь с продавцом, работающим на подразделение, в которое вы хотели бы внедриться. Продавцы способны войти в ваше положение и часто готовы оказать помощь.
- Позвоните человеку, занимающему самую высокую должность в том секторе компании, куда вы хотите попасть. В итоге вы, вероятно, попадете к помощнику по административным вопросам. Объясните ему кратко свои потребности и попросите перевести вас на нужного человека.

- Зайдите в раздел «Контакты» на сайте, чтобы найти номер реального человека, который готов помочь вам. Заполните онлайн-форму: возможно, это поможет узнать, кто отвечает за данное направление в подразделении, с которым вы хотите начать работать.
- Начните с небольших местных офисов крупных компаний, даже если они находятся далеко от вас. Они чаще готовы помочь, чем центральный офис.

Позвольте людям, которых вы находите, выполнять работу для вас

Я рекомендую начать звонки для сбора информации с сугубо делового, профессионального подхода. Вы звоните, чтобы узнать имя — и все. Шаг за шагом вы приближаетесь к нужным людям. Каждый раз, когда вы говорите с кем-то новым, у вас есть возможность добавить немного информации в свою базу знаний.

Но ни в коем случае не пытайтесь продавать в этот момент. Просто сообщите свое имя и название компании, хотя и это необязательно. Говорите людям, что вам нужна помощь. Если вы назовете должность человека, к которому хотели бы обратиться, и они не смогут вам помочь, предложите альтернативный вариант. Например, если человек, с которым я говорю, не может найти вице-президента по продажам, я попрошу его сообщить о лицах, занимающих следующие должности: директор по продажам, национальный менеджер по продажам, начальник отдела продаж, руководитель сбытовой структуры.

Получите базовую информацию

С кем бы вы ни говорили, крайне важно получить некоторую базовую информацию, перед тем как ваш звонок переведут дальше. В книге Венди Вайс *Cold Calling for Women*

(«Холодные» звонки для женщин») предлагается использовать следующие волшебные слова: «Прежде чем меня соединят с этим человеком [пауза], я хотела бы еще пообщаться с [назовите должность]. Могли бы вы подсказать мне, как зовут этого человека?»

Исходя из собственного опыта, могу заверить вас, что эта фраза спасет в неловкой ситуации. Не раз меня перенаправляли на верного покупателя, но при этом я не имела понятия, кто он. Теперь, если появляется возможность, я сразу стараюсь получить следующую информацию:

- полное имя человека;
- правильное написание имени;
- прямой номер;
- адрес электронной почты.

Таким образом, даже если меня переадресуют на автоответчик — что весьма вероятно, — я смогу связаться с этим человеком позже. Я также позабочусь о том, чтобы узнать имя и фамилию того, кто перевел мой звонок, поскольку он может понадобится мне при следующих звонках.

Продолжайте продвигаться по цепочке контактов

Неважно, получили ли вы нужное имя благодаря знакомствам или вас перевел на него секретарь, а может быть, отдел кредиторской задолженности, — вполне вероятно, что вы натолкнетесь на автоответчик.

Человек, к которому вы пытаетесь обратиться, очень занят, а вы для него незнакомец, претендующий на его время. С вами не захотят общаться и тем более не перезвонят, если вы не предложите достойных причин для этого. Чтобы менеджер, принимающий решение, уделит вам время, должны быть соблюдены два правила: 1) вы называете того, кто сообщил вам его имя, и 2) вы должны возбудить его интерес.

Я рекомендую строить ваше сообщение подобным образом:

«Терри, это Джейн Конрад из Хегох. Я только что говорила с Марией Гонсалес из отдела обслуживания клиентов. Она сказала, что вы человек, к которому мне следует обратиться по моему вопросу. Могли бы мы его обсудить?..»

Заинтересовало бы вас это? Большинство людей зададутся вопросом, к чему все это, и решат продолжить разговор. Все, что вы сказали, абсолютная правда. Никогда, никогда не лгите никому. Подумайте о том, что нужно, чтобы прорваться через заграждения на рабочих столах и в умах нужных менеджеров. Вы не можете просто пробормотать пресное, скучное приветствие и ожидать, что кто-то вами заинтересуется.

Если не сработает, попробуйте еще раз. Москва не сразу строилась, то же и с крупными компаниями. Кроме того, будьте готовы пообщаться с несколькими людьми, чтобы определить того, с кем вы должны встретиться. Не расстраивайтесь, если сначала зайдете в тупик. Просто не останавливайтесь.

Когда звонки в крупные компании станут для вас более привычным делом, вы можете использовать необычный подход — общаться с чувством юмора. С долей шутки я могу сказать:

«Привет, Боб. Это Джил Конрат. Я слышала, вы тот парень, к которому все в компании обращаются с вопросами, — Великий Гуру. Салли Смит из местного офиса продаж говорит, что вы знаете все! У меня есть небольшой вопрос, и я в тупике. Пожалуйста, пожалуйста, помогите мне!»

Юмор помогает, как глоток свежего воздуха в душной атмосфере офиса. Клиенты часто с радостью воспринимают его, хотят общаться с вами и проявляют больше готовности помочь. Но шутите только в том случае, если это у вас получается и вы чувствуете себя при этом комфортно. Не выдавливайте из себя шутки насильно — они вам только навредят.

Используйте интернет

В интернете полно ресурсов, способных помочь вам найти имена нужных сотрудников. Сэм Рихтер, президент ресурса общедоступной деловой информации — некоммерческой справочной библиотеки Джеймса Хилла, предлагает следующие решения:

- Изучите сайт целевой бизнес-единицы или отдела крупной компании. Порой его непросто отыскать на корпоративном сайте. Используйте поисковую систему, например Google. Введите название компании в кавычках, после чего добавьте «+», а затем — наименование подразделения (тоже в кавычках). Например, “General Mills и Food Service”. Расширяйте поиск путем добавления параметров: названий должностей, продуктов или имен людей.
- Для поиска информации по международным компаниям проверьте сайт Business Journal (см. приложение Б). Сначала определите, хотите ли вы найти новости по отраслям или по рынкам. Затем введите параметры поиска так же, как делали это в Google.
- Обратитесь к местным газетам, они представляют собой значимый ресурс для поиска имен.
- Изучите отраслевые журналы. Они содержат статьи, написанные людьми, хорошо знающими корпоративную иерархию. www.FindArticles.com — удобный открытый ресурс для таких целей.

Обратитесь к интернет-сообществам

Интернет-сообщества — это новые ресурсы, которые помогут вам завести первые знакомства в крупных компаниях. Они основаны на принципе, что каждый может познакомиться с любым человеком всего через шесть

промежуточных знакомств — но мы просто не знаем об этом.

www.Spoke.com и www.Linkedin.com — это два интернет-сообщества, работающих путем объединения людей через защищенные цепочки рекомендаций. Если вы член этих сообществ, то можете выйти на конкретные компании, людей и должности. Когда вы установите, кто заинтересован во встрече, вы инициируете запрос на знакомство. Человек, через которого может произойти знакомство, решает, случится ли это.

Такая же технология доступна для компаний и используется за пределами их брандмауэров. Это дает им возможность воспользоваться «капиталом взаимоотношений» своих организаций, создавая сеть знакомств.

Продавцы, использующие интернет-сообщества, отмечают увеличение скорости реагирования и сокращение циклов продаж при обращении к потенциальным клиентам. Это происходит потому, что их рекомендовал доверенный ресурс нужного менеджера.

Но учтите: сети не будут делать за вас тяжелую работу. По-прежнему придется звонить, однако холодные звонки станут немного теплее.

Изучите онлайн-инструменты для определения контактов

Рынки бизнес-контактов — это новейший интернет-ресурс для продавцов. www.Jigsaw.com первым запустил эту замечательную услугу. Здесь люди могут покупать и продавать товары, а также торговать контактной информацией. Члены сообщества имеют доступ к постоянно растущей базе свежей и точной информации о менеджерах компаний.

Jigsaw — это система, основанная на сотрудничестве, где каждый участник предлагает несколько кусочков головоломки, которые Jigsaw затем собирает на благо всего

сообщества. Короче говоря, введя информацию (имя, должность, адрес, телефон, электронную почту, факс), содержащуюся на визитке вашего контактного лица, вы получаете доступ к определенному количеству других контактов в базе данных. Вы можете вести поиск по всей компании или внутри ее подразделений. А можно сузить поиск, выбрав такие критерии, как отдел, должность или даже почтовый индекс. Чем больше имен вы вводите, тем больше собственных контактов вам нужно предоставить. Если вы не хотите предоставить контактную информацию, просто внесите ежемесячную плату за услугу.

Поскольку использование подобных ресурсов будет расти, базы данных станут еще более ценными. Продавцам не придется перерывать гору материалов, чтобы найти нужного человека. Им также не нужно будет делать много звонков. Количество проблем, связанных с определением корпоративных контактов, уменьшится.

Если эти интернет-ресурсы — новинка для вас, я рекомендую зарегистрироваться на них, поскольку данная технология имеет большой потенциал. Некоторые продавцы уже получают впечатляющие результаты, используя их. Приложение Б содержит ссылки на подобные ресурсы.

Ключевые идеи

- Ясное понимание того, с какими сотрудниками компании вы хотите связаться, важно для достижения наилучших результатов. При поиске используйте следующие параметры: должность, сфера ответственности, решаемые задачи (цели).
- Старайтесь избегать контакта с отделом кадров или с отделом закупок. Решения, как правило, принимаются в других подразделениях, после чего исполняются этими отделами, которые к тому же чувствительны к цене.
- Когда вы обращаетесь в компании, чтобы узнать имена людей, принимающих решения, не занимайтесь продажами. Работайте в режиме сбора информации.
- Телефон — это самый эффективный инструмент поиска скрытых внутри корпорации ключевых менеджеров. Кроме того, в процессе общения вы можете обнаружить много ценной информации.
- Интернет-сообщества и инструменты для поиска контактов быстро становятся бесценными ресурсами для установления первоначальных связей с большой компанией.

Глава 11

Хватит ждать, пока вам перезвонят

На то, чтобы найти менеджеров, принимающих решения в крупных компаниях, уйдет некоторое время. Поэтому когда вы наконец определили верного человека, настал момент встретиться с ним. При этом вас, вероятно, переполняет беспокойство.

Желая произвести впечатление профессионала, а не встревоженного продавца, вы пытаетесь подобрать правильные слова для потенциального клиента. Опростоволоситесь в общении — упустите свой шанс. А ведь вы вложили столько времени и усилий, чтобы добиться встречи.

Когда больше невозможно откладывать, поднимите трубку телефона. Конечно же, вы попадаете на секретаря или на автоответчик. Выпавшая заготовленный текст, вы стараетесь изо всех сил, думая при этом: «Ненавижу торговать. Такое чувство, что я попрошайничаю».

Потом вы ждете, ждете. Но никто не перезванивает. Начинают закрадываться сомнения. Вы рассуждаете: «Я никогда не добьюсь этой встречи. Зачем им вообще работать со мной?»

Возможно, вы молча проклинаете тех грубиянов, от которых зависят решения в крупных компаниях, — если бы они были повоспитаннее, они бы перезвонили. В конце концов, вы вели себя уважительно. Может быть, вы вините свою компанию за никчемный маркетинг, неэффективные

усилия по определению круга потенциальных клиентов или за отсутствие рекламы?

Сколько времени прошло с тех пор, как вы звонили? Неделя? Две? Что ж, можете расслабиться. Вероятность того, что вы получите ответный звонок, стремится к нулю.

То, что вы потратили массу времени на изучение компании, разработку мощного ценностного предложения и мучились, подбирая слова для сообщения, не имеет значения. Так же как и то, кто вас представлял: друг или коллега.

Человек, до которого вы пытаетесь достучаться, завален работой. Ваш звонок стал очередной нежелательной помехой в его перегруженном графике. Так что же можно сделать, чтобы оказаться в его поле зрения?

Почему вам нужна кампания по разработке потенциальных клиентов

Чтобы начать работать с крупной корпорацией, следует подготовить мощную кампанию по разработке потенциальных клиентов. Одного звонка недостаточно.

Полезно запланировать от семи до десяти контактов, прежде чем вы сможете внедриться в компанию. Это не означает, что вы бесконечное количество раз передаете одно и то же сообщение нужному человеку. При таком подходе вас будут воспринимать как назойливую муху и вы никогда не получите приглашение на встречу.

Вместо этого подготовьте полноценную кампанию по внедрению, включающую звонки, электронные письма, рассылки. В качестве отправной точки используйте проведенное вами исследование этой компании. При планировании внедрения еще раз вспомните, что вы узнали о ее:

- целях и задачах;
- стратегических бизнес-приоритетах;
- важнейших проблемах.

Проанализируйте эту информацию, чтобы определить выгодные отличия, которые вы можете предоставить. Подумайте о результатах, достигнутых вами при сотрудничестве с аналогичными организациями. Подумайте о возможных способах помочь этой компании решить все проблемы и достичь желаемых целей. Затем решите, как сделать ваше ценностное предложение настолько уникальным, чтобы оно заинтересовало человека, которому вы звоните.

Секрет мощной кампании по разработке потенциальных клиентов — распространение среди многих контактных лиц информации о важности сотрудничества с вами.

Не выкладывайте все ваши козыри при первом обращении. Вам кажется, что это производит выгодное впечатление, но в действительности это утомляет и заставляет отвернуться от вас. Но еще хуже то, что у вас не появляется веской причины для повторного общения.

Прорвитесь сквозь маркетинговый шум

Несмотря на то что вы часами размышляли о конкретном человеке в компании — потенциальном клиенте, он никогда и не думал о вас. В его представлении вы не существуете. От вас осталось лишь сообщение, которое моментально забывается. Такую реакцию можно изменить следующим образом:

- Вам необходимо тщательно продумать различные инструменты продаж, чтобы сосредоточиться на том, как помочь бизнесу вашего потенциального клиента.
- Нужно подготовить хорошо спланированную кампанию по разработке потенциального клиента, чтобы донести до него свои сообщения.

Главное здесь то, что при соблюдении этих правил уменьшится приходящаяся на вас нагрузка, поскольку вы не будете ожидать сиюминутных результатов. Вам будет понятно, что на формирование взаимоотношений потребуется время, чтобы продемонстрировать свою ценность для бизнеса ваших клиентов. При планировании кампании сосредоточьтесь именно на этом, а не на желании продать что-то прямо сегодня. Именно так мыслят успешные люди, сотрудничающие с крупными корпорациями. Помните: потенциальных клиентов, возможно, интересует вовсе не ваш продукт, а лишь выгодная разница, которую он может обеспечить!

Многовато работы? Это только на первый взгляд, потому что требуется изменение вашего мышления и предварительное планирование различных подходов. Однако если вы учтете количество времени, затраченного на каждый этап, это вовсе не много. Кроме того, потенциал сотрудничества может оказаться весьма заманчивым, особенно если ваш первоначальный контракт превращается в долгосрочные, высокодоходные бизнес-отношения.

Соберите инструменты продавца

Ваш набор инструментов должен быть уникальным, как и ваш бизнес. Однако вы не найдете в нем брошюр, каталогов и типичных рекламных материалов, массами производимых отделом маркетинга. Поскольку все эти бумажки в итоге попадают в мусорную корзину, использовать их бессмысленно. Вы будете не только попусту тратить время и деньги, но и раздражать потенциальных клиентов. Они увидят в вас очередного корыстного продавца — а это отнюдь не то впечатление, на которое вы рассчитывали.

Из чего должен состоять ваш инструментарий? Из того, что поможет вам прорваться сквозь маркетинговый шум

и сделает вашу компанию узнаваемой. Набор инструментов должен фокусироваться на бизнес-ценности, которую вы предоставляете, и поддерживать ваш авторитет как эксперта. В набор обязательно входят:

- сценарии телефонного разговора с нужным человеком;
- инструкции по преодолению препятствий для работы с типичными возражениями;
- уверенные письма, выделяющие значимость ваших основных ценностных предложений для целевых клиентов.

Это основы — то, без чего не следует выходить из дома. В следующих главах мы разберем каждый пункт подробнее.

Поскольку при проведении кампании внедрения вам понадобится не одно контактное лицо, полезно иметь несколько инструментов в вашем наборе. Вот некоторые предложения, доказавшие свою эффективность:

- **Истории успеха.** Ключевые менеджеры заинтересованы знать, как другие компании решают похожие проблемы. Пр продемонст рируйте бизнес-результаты, которых достигли ваши клиенты.
- **Информационные документы, специальные доклады, буклеты с советами.** Убедитесь, что эти документы информативны или имеют образовательный характер. Хорошо написанные материалы существенно повышают ваш авторитет.
- **Релевантные статьи.** Всякий раз, когда вы находите статью, которая, по вашему мнению, представляет интерес для потенциальных клиентов, подумайте, не отправить ли им ее с примечанием: «Прочитав это, я вспомнила о вашей ситуации».

- **Приглашения.** Это один из лучших способов добиться встречи с нужным человеком, особенно если при этом ему не нужно покидать свой офис. Предложение участвовать в насыщенных информацией телесеминарах, веб-трансляциях или даже в официальных семинарах обозначит вашу компанию как лидера в своей отрасли.
- **Информационные рассылки.** Полезные по содержанию бюллетени увеличивают вашу компетентность в глазах клиентов. Рассылайте их регулярно, это эффективная стратегия поддерживать контакты. Убедитесь только, что вы рассылаете не замаскированные рекламные брошюры.
- **Книги.** Читали ли вы в последнее время хорошую книгу о бизнесе? Если она имеет отношение к вашим потенциальным клиентам, купите еще один экземпляр и отправьте им, приложив записку. Это может оказаться небольшой инвестицией с высокой окупаемостью.
- **Рекомендательное письмо перед общением.** Может ли один из ваших клиентов в смежной отрасли отправить рекомендующее вас письмо? Если да, то помогите его составить. Подобные письма могут быть весьма полезны, особенно если люди знают друг друга.
- **Подарочные корзины.** Перед продавцами, использующими подарочные корзины, открываются многие двери — это может стать отличным вложением в налаживание контактов с корпоративными клиентами.
- **Бесплатные образцы.** Если это возможно в рамках вашего предложения, обязательно рассматривайте этот вариант как часть кампании по внедрению. Однако будьте сдержаннее, не раздавайте слишком много. Вам

по-прежнему в первую очередь необходимо организовать нужную встречу.

- **Открытки.** Их читают. Если вы посылаете открытки, содержащие советы или ценную информацию, люди сохраняют их. Шутливые открытки также находят место на рабочем столе потенциального клиента.

Помните, что рукописные записки и открытки не входят в набор инструментов для разработки новых клиентов. Эти знаки внимания очень приятны, однако не открывают двери корпоративных потребителей. Они принесут больше пользы уже после того, как вы попали в организацию.

Часть составляющих вашего набора инструментов может быть доставлена различными способами: отправлена письмом, по электронной почте, факсу, курьерской службой или передана лично. Для кампании по разработке потенциальных клиентов можно воспользоваться разными методами, чтобы ваши сообщения были получены без задержек.

Реализуйте вашу кампанию по разработке потенциальных клиентов

Как элементы вашей кампании соединяются воедино? Честно говоря, нет правильного или неправильного способа сделать это. Можно начать и со звонка, и с письма или с сообщения, отправленного по электронной почте. Это не имеет значения. Важно донести ваше предложение настолько привлекательным способом, чтобы после нескольких контактов потенциальные клиенты захотели включить в свой график встречу с вами.

Изучайте свою кампанию как показательный пример

Терри отвечала за развитие бизнеса в небольшом интерактивном рекламном агентстве. Поскольку у организации

не было значительных финансовых ресурсов, приходилось в привлечении новых клиентов полагаться только на себя. Проводя кампанию по разработке потенциальных клиентов, Терри поставила две цели:

1. Увеличить узнаваемость.
2. Создать ощущение уверенности.

Для начала она разработала программу из девяти шагов, которая начиналась либо со звонка, либо с письма. Если она отправляла письмо, то делала акцент на текущих событиях в компании потенциального клиента, а также на том, какие улучшения могли принести отношения с ее агентством. Конверт надписывался вручную, письмо отправлялось первым классом или курьерской службой, чтобы шансы, что его прочтут, возросли.

В письме Терри сообщала, что позвонит, чтобы продолжить общение, и указывала конкретное время, которого всегда придерживалась. Однако в девяти случаях из десяти ее переадресовывали на секретаря или автоответчик, и она оставляла сообщение, заканчивавшееся просьбой об общении.

Примерно через две недели она продолжала, отправляя интересную статью, образец предложения или информационный документ в почтовой трубке (эти трубки открывают раньше, чем конверты). После этого она вновь связывалась с потенциальным клиентом по телефону.

В течение следующих двенадцати недель Терри определила шесть дополнительных способов обратиться к нужному человеку. Иногда это был звонок с целью поговорить о какой-то информации о клиенте, которую она обнаружила. В других случаях она рассказывала интересную новость из отрасли, на которую наткнулась, или говорила об особенном продукте. После того как истекали 90 дней и были пущены в ход все девять шагов, общение с потенциальными

клиентами сводилось к обычному маркетингу, хотя она никогда не теряла связь с компаниями-клиентами. Всякий раз, видя нечто, что, по ее мнению, может представлять интерес для конкретного клиента, она планирует поддерживать с ним связь, даже если он пока не проявил интереса к ее предложению.

Когда я последний раз говорила с Терри, ее агентство уже заполучило несколько новых корпоративных клиентов и находилось в процессе серьезных переговоров еще с рядом компаний.

Она поделилась своей стратегией с некоторыми коллегами по бизнесу из разных отраслей, и они также достигали весьма положительных результатов.

Готовьтесь к собственной кампании

Проводя профессиональную кампанию по разработке потенциальных клиентов, сосредоточенную на их проблемах, потребностях и вызовах, а не на вашем предложении, вы запомнитесь людям, принимающим решения.

Таким образом вы обеспечите узнаваемость своей организации. Именно так можно превратить вашу компанию из никому не известной в находящуюся на слуху. Речь идет о построении долгосрочных отношений, а не о сиюминутной продаже.

Как видите, кампания по разработке потенциальных клиентов — это активный процесс. Ее выполнение требует труда и сосредоточенности, занимает несколько месяцев. Однако таким образом вы попадаете в поле зрения ваших новых клиентов.

Когда в итоге вы начнете общение, ваш профессионализм и настойчивость будут замечены. У вас появится шанс получить внимание ответственного лица как минимум на 30 минут. И именно так стоит начинать работу.

Ключевые идеи

- Нет смысла делать один звонок и ждать, пока потенциальные клиенты перезвонят вам. В современных бизнес-условиях ответ чаще всего не последует.
- Чтобы прорваться сквозь маркетинговый шум и быть замеченным сотрудниками, принимающими решения, важно хорошо спланировать кампанию по разработке новых клиентов.
- Продуманная кампания информирует о ценности работы с вашей организацией и демонстрирует ее компетентность для нескольких контактных лиц.
- Важные составляющие набора инструментов для разработки новых клиентов — это план телефонного разговора с ключевым менеджером, инструкции по преодолению препятствий и образцы писем.
- Планируйте от семи до десяти контактов, чтобы сформировать узнаваемость, привлечь внимание потенциального клиента и в итоге попасть в компанию.

Глава 12

Провокационные письма

На протяжении многих лет я советовала людям не тратить время на написание писем потенциальным клиентам. Почему? Потому что они неделями мучаются над тем, что написать, обсуждают каждое слово, рассылают кучу писем согласно списку рассылки, а потом сидят сложа руки и ждут, когда зазвонит телефон. Когда проходит неделя, они продолжают надеяться. Однако проведя в бесплодном ожидании месяц, они оказываются абсолютно подавленными. А самое главное, что заключение сделки с новым клиентом не приблизилось ни на йоту по сравнению с исходной позицией.

У меня осталось прежнее отношение к письмам как основной стратегии начала работы с клиентами. Телефон должен быть главным инструментом, при помощи которого вы внедряетесь в крупные компании. Однако письменные сообщения: электронные письма, факсы, рукописные заметки — это средства, поддерживающие звонки, и важная часть вашего набора инструментов.

Целевые письма для целевых клиентов

Если вы собираетесь продавать крупным компаниям, забудьте о массовых рассылках. Они абсолютно бесполезны для привлечения внимания ключевых менеджеров

корпораций. Не тратьте также время (и деньги) на отправку брошюр и каталогов. Потенциальные клиенты пробегут взглядом все, что вы прислали, отметят про себя, что у них уже есть поставщик, и отправят все в папку для хранения рекламы, более известную как мусорная корзина.

Когда вы решились внедриться в конкретную компанию, вы занимаетесь индивидуальным маркетингом. То есть пишете одному человеку. Вот и все. Абсолютно персонализированно. Полностью адаптировано под конкретное лицо.

Все почтовые отправления целевым клиентам должны быть написаны специально для того, с кем вы хотите встретиться.

Чтобы стать привлекательным для потенциальных клиентов, ваше сообщение должно соответствовать двум критериям:

1. Возбуждать любопытство, затрагивая именно их бизнес-проблемы.
2. Обозначать вашу компанию как компетентный ресурс, способный изменить существующую ситуацию к лучшему.

Именно это требуется для переписки. Не нужно дополнительных исследований. Вы уже сделали их, нет необходимости заново изобретать колесо.

Что не так с ЭТИМ ПИСЬМОМ?

Ваша задача — составить письмо, действующее как магнит. Когда потенциальные покупатели прочитают его, они сразу же должны захотеть узнать больше. Тем не менее большинство писем продавцов редко достигают желаемой цели.

Ниже приведен типичный пример такого письма. Читая его, попытайтесь понять, что в нем неверно.

JumpStart

Услуги по выводу на рынок новых продуктов

Уважаемый г-н потенциальный клиент,

вы в ближайшие месяцы выводите на рынок новые продукты? Для большинства компаний успех нового продукта жизненно важен для финансового состояния организации. Тем не менее в сложных условиях современного бизнеса никогда не было настолько трудно воспользоваться постоянно сокращающимися возможностями.

JumpStart предлагает широкий спектр услуг, который поможет вашей компании вывести на рынок новые продукты. Мы поможем определить ваше ценностное предложение, написать рекламные сообщения, готовые для восприятия заказчиком, и создать мощный инструмент продаж для ваших продавцов, чтобы они использовали его в предложениях о продажах.

Кроме того, мы поможем обучить продавцов тому, как продавать новые товары, и готовы делать это, пользуясь различными средствами: семинарами, вебинарами, телесеминарами или личным тренингом.

Наша компания хорошо известна в городе Сент-Пол и работает на рынке уже 17 лет. Мы сотрудничаем с различными клиентами и обладаем опытом в различных областях. Мы отличаемся от других компаний своей страстью ко всему, чем занимаемся, творческим подходом, честностью и стремлением к совершенству в отношениях с клиентами. Мы стремимся быть лучшими в этой области.

Я буду рад возможности обсудить с вами запуск вашего продукта, чтобы определить потенциальные сферы, в которых мы могли бы быть вам полезны.

Если вас заинтересовали наши услуги, пожалуйста, позвоните мне по телефону (XXX) XXX-XXXX. Первый час консультации бесплатный, и я буду рад пообщаться с вами.

С уважением, Крис

Крис Олстед

JumpStart

Услуги по выводу на рынок новых продуктов

Корпоративная брошюра во вложении

Если вы похожи на большинство людей, которые читают это письмо, то, наверное, думаете, что оно звучит неплохо. Возможно, оно даже похоже на то, что пишете вы. Однако оно неэффективно, и это единственное, что имеет значение. И вот почему.

Вступление не адаптировано под конкретного клиента

Письма должны сразу привлекать внимание потенциального заказчика. А внимание начинается с заданного вопроса — это отличный способ привлечь людей. К сожалению, вопрос не затрагивает конкретную бизнес-ситуацию потенциального клиента. Последующий текст как будто вырезан из брошюры или журнальной статьи.

Начало письма наводит читателя на мысль, что продавец не потратил ни секунды на то, чтобы разобраться в бизнес-потребностях или проблемах клиента.

Перед нами шаблонный материал — такое же письмо можно направить абсолютно любому потенциальному покупателю.

В основной части отсутствует цель

Во втором абзаце продавец пытается произвести впечатление широким спектром услуг, предлагаемых его компанией. Он также надеется, что, когда потенциальный клиент будет читать письмо, он обнаружит в своем списке неотложных дел нечто, что требует немедленного решения, тем самым распахивая двери перед продавцом. Вместо того чтобы помочь клиенту достичь желаемого результата, он отвлекает от него. Создается впечатление, что у компании-отправителя отсутствуют цели и компетенции, она словно блуждает в потемках в поисках возможности заключить контракт.

В третьем абзаце заключена попытка продавца дифференцировать свою компанию на фоне имеющихся альтернатив. Несмотря на то что продавец считает, будто комментарии о работе с широким кругом клиентов повышают его статус, потенциальный покупатель думает иначе. Он хочет работать с теми, кто разбирается в его бизнесе, с компанией, которую не надо вводить в курс дела. Продавец также пытается произвести впечатление, рассказывая, на какую

замечательную компанию он работает, однако читатель расценивает это как гиперболизацию с корыстными целями, что снижает статус продавца в его глазах.

Слабое заключение

Пытаясь быть любезным, продавец выглядит одним из многих. Несмотря на то что он будет «рад» встретиться и быть «полезным», он не предлагает клиенту ни одной причины, по которой тому захотелось бы выделить время для общения с автором письма. Продавец — единственный, кто получает выгоду от встречи.

Далее, не желая быть «настойчивым», продавец предлагает перезвонить ему. Однако последующие звонки относятся к сфере ответственности продавца, а не клиента. Переложить эту задачу на клиента — признак непрофессионализма, такой же как предложение проконсультировать бесплатно в течение часа. Это не может заинтересовать занятых людей. Время — это то, чего не хватает в их жизни; меньше всего они хотят тратить его на тех, кто что-то продает.

В конце письма продавец сообщает, что будет «рад пообщаться» с клиентом. Бьюсь об заклад, что он действительно будет рад, ведь это даст ему возможность продать. Но будет ли это похоже на общение с коллегой или партнером? Ни в коем случае. Автор письма производит впечатление человека, который был бы признателен, если клиент уделит крупницу внимания. Наконец, продавец отчаянно надеется, что потенциальный покупатель найдет в его предложении нечто интересное для себя и перезвонит. На самом деле письмо прямиком отправится в мусорную корзину.

Итак, вы все поняли. Красиво сделанное рекламное письмо разорвано в клочья. После всех усилий, вложенных в создание этого «шедевра», вы, конечно, надеялись на лучшую реакцию и звездные результаты.

К сожалению, вместо того чтобы сосредоточиться на заказчике, письмо посвящено личности продавца: он, он и еще раз он. В нем так и не упомянуто, что продавец знает о клиенте, даже если он потратил немало часов на изучение его бизнеса. Ценностное предложение не просматривается, и автор письма явно забыл деловую терминологию.

Что делает это письмо достойным прочтения?

Чтобы написать эффективное письмо, забудьте все, что вам было известно о понятии «хорошее письмо». Оно устарело и больше не приносит пользы. Прочитайте еще одно письмо того же продавца. Его предложение идентично, но способ, каким он рассказывает о нем, принципиально иной.

JumpStart

Услуги по выводу на рынок новых продуктов

Уважаемый г-н потенциальный клиент,

с учетом недавнего отделения вашей компании от Galaxy успех вашей новой линейки продуктов крайне важен. Уолл-стрит не простит вам, если вы не достигнете прогнозируемых показателей. У вас нет права на ошибку.

Мы работаем с такими технологически ориентированными компаниями, как ваша, и помогаем сократить время окупаемости новых продуктов. В частности, мы помогаем нашим клиентам:

- **Сократить время выхода на целевые показатели.** Мы приводим ваших продавцов к клиентам и стимулируем немедленные продажи. Один из наших недавних клиентов превысил свои целевые показатели выручки на 27% в первый месяц, на 19% — во второй и на 32% — в третий месяц после запуска.
- **Свести к минимуму деятельность, не генерирующую продажи.** Мы сокращаем от 40 до 60 часов в месяц из числа тех, которые среднестатистический продавец тратит на создание персонализированных материалов для ваших клиентов. Мы заставляем их заниматься продажами, то есть тем, для чего их и наняли на работу!
- **Увеличить скорость продаж.** Наша основная цель — сокращение цикла продаж. Когда клиенты видят веские коммерческие причины

тратить деньги, они расстаются с ними гораздо быстрее. Многие из наших клиентов сокращают на несколько месяцев свой стандартный (9–12 месяцев) цикл продаж.

Как я упоминал в телефонном сообщении на прошлой неделе, мы можем реально изменить ситуацию в вашей компании в процессе работы над запуском нового продукта. Я предлагаю встретиться и обсудить это подробнее. Я знаю, что вам интересно будет узнать, как мы помогли другим компаниям добиться значительных результатов.

Я позвоню вам в следующий вторник в 7:45, чтобы уточнить время, когда мы сможем встретиться.

С уважением, *Крис*

Крис Олстед

JumpStart

Услуги по выводу на рынок новых продуктов

Если бы вы были вице-президентом по продажам, какое письмо привлекло бы ваше внимание? Одна и та же компания, одно и то же предложение. Но читая первое письмо, вы так и не узнаете, как данная компания может изменить положение дел в вашем бизнесе. Давайте подробнее рассмотрим, что делает второе письмо настолько эффективным.

Вступление интригует читателя

С самого первого предложения становится ясно: продавец знает, что происходит в мире людей, принимающих решения. Компания отделилась от материнской компании, и Уолл-стрит наблюдает за ситуацией. Помимо этого, продавец прекрасно понимает, что новые продукты имеют жизненно важное значение для успеха данной организации. Это автоматически привлекает внимание потенциального клиента.

В основной части описываются результаты

Продавец сразу же позиционирует свою компанию как эксперта, помогающего аналогичным компаниям достичь ключевых бизнес-результатов, важных для потенциальных клиентов.

В следующих трех пунктах кратко перечисляются конкретные результаты, в достижении которых компания помогает своим клиентам (ее ценностное предложение). Чтобы обеспечить быстрое усвоение ключевых моментов, короткие заявления, информирующие о потенциальных достижениях, выделены шрифтом. Для усиления значимости пунктов добавлены соответствующие статистические данные. Все построено вокруг итогов работы с компанией-продавцом. Используется только деловая лексика.

Доверие к продавцу создается именно таким способом, а не за счет велеречивых восхвалений им достоинств организации, которую он представляет.

В заключение обещается выгода

В завершение письма продавец подытоживает выгоду, которую он может принести. Его предложение о встрече сформулировано таким образом, что сразу становится ясно: он придет не с пустыми руками. Это не тот человек, который безмерно благодарен за одну возможность встретиться со всемогущим корпоративным покупателем. Он самостоятельно создает ценность.

В самом последнем предложении уточняется, когда именно он будет звонить, чтобы договориться о встрече. Текст, составленный коротко и по существу, увеличивает вероятность того, что потенциальный клиент захочет ответить на звонок. Кроме того, его гораздо проще застать до начала деловых встреч — утром, до или после обеда, в самом конце рабочего дня или даже в неслужебное время.

Второе письмо действительно приносит пользу. Люди, ответственные за результат в крупных компаниях, обратят на него внимание. Обязательно. Они по-прежнему могут не перезвонить вам, и их все еще трудно застать в офисе. Но вы уже попали в поле их зрения. Продолжите начатое, сделав следующий звонок, или отправьте соответствующее

письмо. Теперь разговор с клиентом и организация первой встречи — это всего лишь вопрос времени. И помните: каким бы ни было ваше общение — лично или по телефону, это не имеет значения, лишь бы оно двигало вперед процесс продаж.

Как писать письма, привлекающие клиентов

Прежде всего позвольте напомнить: никаких опечаток. Кажется бы, это само собой разумеется, но опыт подсказывает, что на самом деле все совсем наоборот. Проверяйте каждое письмо, которое отправляется от вашего имени. Попросите еще кого-нибудь прочесть его. Будет ужасно неловко, если в вашем письме встретятся слова типа «менежер» вместо «менеджер» или «извенения» вместо «извинения». Кроме того, убедитесь, что вы правильно написали все имена.

Возможно, вас интересует, стоит ли обращаться к собеседнику по имени. Здесь нет жестких правил. В США, например, такое обращение — вполне обыденное явление. Но если для вас это не совсем привычно, не делайте этого. Во многих странах обращаться к незнакомому человеку по имени недопустимо даже в письме. Проконсультируйтесь с вашими коллегами, чтобы принять решение. Соблюдайте культурные нормы.

Вот что следует запомнить, когда вы будете писать письмо в рамках кампании по разработке потенциальных клиентов.

Что можно делать...

Чтобы привлечь внимание целевых клиентов:

— **Продемонстрируйте свои знания их компании.**

Упомяните ключевое событие, которое заставило вас

обратить на них внимание. Покажите, что вы предварительно подготовились.

- **Говорите деловым языком.** Помните: клиентов может вовсе не интересовать ваш продукт. Это всего лишь инструмент, который позволяет им достичь своих целей.
- **Расскажите о своем ценностном предложении.** Выделите любые ключевые показатели, которые демонстрируют результаты работы с вашей компанией. Используйте отраслевую статистику в поддержку своей позиции.
- **Пишите, как будто вы общаетесь на равных.** Если вы произведете впечатление заискивающего человека, никто (независимо от того, какую должность занимает в компании) не захочет встречаться с вами.
- **Сделайте письмо простым для понимания.** Ваш читатель должен суметь легко выделить основные моменты. Используйте список, содержащий не более трех пунктов (это оптимальное количество). И убедитесь, что значимый текст выделен шрифтом.
- **Сообщите о результатах клиентов.** Формируйте доверие, говоря об итогах, достигнутых вашими заказчиками. Будьте максимально конкретны.

...и чего делать нельзя

Убедитесь, что при написании писем клиентам вы:

- **Не говорите о вашем продукте.** Он, по сути, не имеет значения. Помните, что это всего лишь инструмент.
- **Не хвастаетесь своей компанией.** Все, что вы делаете в этом направлении, звучит банально, пока ваш клиент не готов к переменам.

- **Не используете любезности или светскую лексику.** Руководители не имеют намерения знакомиться с вашей компанией. Если в этой области вы новичок, их это не волнует.
- **Не выглядите подобоэрастным.** Такие слова, как «доставит удовольствие», «буду весьма рад» и «сочту за честь», делают ваш текст легковесным.

Если вы будете следовать перечисленным принципам, это усилит эффективность вашей корреспонденции. Не беспокойтесь, что вы не успеете рассказать, как прекрасна ваша компания. Ее возможности станут понятны из текста письма. Оно будет настолько не похоже на всю ту корреспонденцию, с которой ваши потенциальные клиенты сталкиваются ежедневно, что вы окажетесь на голову выше остальных.

Ключевые идеи

- Самая распространенная ошибка при подготовке письма — делать акцент на том, до чего замечательна ваша компания (ваше предложение). Подобные рассылки сразу отправляются в мусорную корзину.
- Полная адаптация к конкретному клиенту крайне важна для проникновения в крупные компании. Напишите письмо, ориентируясь на человека, с которым вы хотите встретиться.
- Всегда пишите так, будто вы с адресатом на равных. Заискивающие фразы делают вас легковесным собеседником, на встречу с которым не стоит тратить время.
- Привлеките внимание клиента комментариями, демонстрирующими ваше знание положения дел в их компании, или ссылками на авторитетный источник, который рекомендовал вам обратиться к данному человеку.
- Чтобы создавать привлекательные письма для клиентов, убедитесь, что пункты, отмечающие бизнес-ценность работы с вашей организацией, выделены шрифтом и построены в виде маркированного списка. Будьте конкретны при описании результатов.

Глава 13

Используйте электронную почту

Использование электронной почты в стратегии постепенного внедрения не заменит звонков, но может оказаться эффективным при работе с определенным типом людей. Некоторые менеджеры ежедневно часами сортируют почту и составляют ответы. Другие проводят так много времени в разъездах, что электронная почта может оказаться единственным способом общения с ними. Правильно составленные электронные письма могут стать ценным дополнением к вашему набору инструментов для разработки новых клиентов.

Когда я впервые использовала электронную почту, я не была уверена в ее эффективности. Не знаю, что удивило меня больше: то, что я вообще получила ответ или что он пришел в тот же день. Когда люди, занимающие ответственные посты в корпорациях, проверяют свою электронную почту, они обычно быстро реагируют на сообщения, так что их почтовый ящик никогда не переполняется.

При использовании электронной почты необходимо действовать так же предусмотрительно, как и в других стратегиях начала работы с клиентом. Вы не должны отправлять сообщение только потому, что это легко сделать. На самом деле все наоборот. Когда решение «идти» или «не идти»

принимается на основании прочтения нескольких фраз, подбор слов для текста особенно важен.

Возможно, главное, о чем нужно помнить, применяя электронную почту, — это высокая чувствительность людей к спаму. Если вы не смогли идеально сформулировать сообщение, вас легко могут принять за спамера, а для ваших продаж это равносильно смерти.

Как вы получаете адреса чужой электронной почты? Самый простой способ — попросить их. Когда сотрудник крупной компании говорит вам, что решения принимает Сэнди Уоллес, упомяните, что вы хотели бы получить ее электронный адрес, чтобы отправить информацию. Если вы производите впечатление профессионала и говорите уверенно, то, вероятно, получите его.

Не пишите сообщения, которые будут удалены

Поскольку электронные письма, как правило, коротки, подбор слов для них — это настоящая проблема.

Буквально на днях я получила электронное письмо на тему «Исследования XYZ». В поле «От кого» значился адрес бесплатного почтового сервиса AOL. Не очень хороший знак, но дальше было хуже. Ниже я привожу краткое содержание этого письма, в которое внесла несколько незначительных изменений, чтобы неудачливый продавец не чувствовал себя неловко.

Что плохо в этом письме? Во-первых, оно начинается с текста под названием «Все обо мне» — прием, который вынуждены использовать многие продавцы. Продающий явно ничего не знает о моей компании, потому что совершенно не знаком с областью, в которой я работаю, — сектором B2B. Это сразу заставило меня потерять интерес к письму.

Во-вторых, автор продолжил описывать успехи своей компании, надеясь хоть чем-нибудь меня заинтересовать. Сразу создалось впечатление, что им отчаянно нужно хоть что-то продать: «Вот весь наш список. Может быть, вам что-то понадобится?»

В-третьих, меня поразило, что он предложил сразу же оформить деловые отношения. Я подумала только: «С какой стати я приглашу абсолютно незнакомого человека работать с моими клиентами?» Он предлагал мне рисковать своим лучшим ресурсом ради нескольких долларов. Очевидно, он не понимает всей важности прочных отношений с клиентом и того, насколько легко их испортить.

Наконец, чтобы усилить впечатление от своего письма, он предлагает вложение. Опасаясь получить компьютерный вирус, я его не открыла. Но, основываясь на содержании послания, убеждена, что вся последующая информация также касалась его компании. Как вы понимаете, письмо было немедленно удалено.

Уважаемая Джил,

я хотел бы представить себя и компанию «Стандартные исследования». Наша глобальная организация занимается маркетинговыми исследованиями и предлагает полный спектр услуг. Мы базируемся в Мемфисе и имеем офисы в Бостоне и Лондоне.

Мы специализируемся на качественных и количественных маркетинговых исследованиях и консалтинге для потребительской и медицинской отраслей.

Наши услуги включают в себя:

- организацию фокус-групп;
- проведение опросов;
- создание фирменного стиля;
- исследования развития бренда;
- изучение доли рынка;
- маркетинговое планирование...

[В настоящем письме было перечислено еще 13 пунктов.]

Мы обладаем 25-летним опытом в сфере медицины и здравоохранения и выполняли проекты во всех отраслях промышленности.

Я бы хотел обсудить возможность развития деловых отношений с вашей компанией. За каждого направленного к нам клиента, взаимоотношения с которым превратятся в контракт, мы будем выплачивать вам комиссию в размере 15%. Более подробная информация о нашей компании — в PDF-файлах, прикрепленных к письму.

Вы можете связаться со мной, чтобы обсудить это подробнее. Спасибо за ваше время и внимание. С нетерпением буду ждать ответа.

С уважением,
Хосе Монтинеро

[Подпись [SIG], файл с названием и полной контактной информацией.]

Как писать превосходные электронные письма

Электронная почта требует многого, чем обычная, стили письма. В некотором смысле это более неформальный носитель, хотя небрежность и здесь неприемлема. Каждое отправляемое сообщение рекомендуется сделать:

- **Персонализированным.** Получатель не должен сомневаться, что письмо для него. Это означает, что нужно апеллировать к чему-то очень конкретному в его бизнесе.
- **Связанным с бизнес-потребностями.** В центре внимания не должна оказаться ваша компания или продукт. Письмо следует посвятить проблемам и вызовам потенциального клиента.
- **Кратким и содержательным.** Менее чем за 20 секунд люди принимают решение перейти к следующему письму, читать дальше или переадресовать сообщение кому-то другому. Очень важно попасть в яблочко.
- **Содержащим повод для начала беседы.** Хорошие электронные письма должны вовлекать читателя в онлайн-дискуссию. Вы можете задать вопрос, пригласить читателя посетить мероприятие или спросить,

заинтересован ли он в получении дополнительной информации по данной теме.

— **Читаемым из окна предварительного просмотра.**

Многие люди просто быстро сканируют свою почту через окно предварительного просмотра. Хорошие электронные письма доносят сообщение весьма быстро.

Кроме того, важно избегать выражений, типичных для спамеров. Предлагаю список слов, которые не только представляют собой красные флаги для спам-фильтров, но и характеризуют вас как продавца: *бесплатный, секрет, правда, увеличить, нажмите здесь, спам, низкие цены, доступный, специальное предложение, мгновенный, огромный.*

Используйте короткие абзацы, включающие не более двух-трех предложений. Ваша учительница, возможно, говорила вам, что каждый абзац должен содержать полностью законченную мысль, но она, вероятно, не была знакома с правилами онлайн-чтения, которое требует иного подхода. Для удобства читателя ставьте пробелы между абзацами. Также рекомендуется использовать маркированный список, если в одном предложении указано три и более пунктов.

Убедитесь, что применяете шрифт, удобный для чтения с экрана (Verdana, Arial или Helvetica). Хотя вам может показаться заманчивым использование стилизованных шрифтов и цвета в тексте или фоне, многие менеджеры рассматривают это как проявление дилетантства. Использование заглавных букв в электронных письмах — это онлайн-эквивалент крика и считается крайне грубым.

Даже если у вас есть возможность отправить изящно оформленное HTML-сообщение, не делайте этого. Такие письма попадают в спам-фильтры гораздо чаще. Еще хуже то, что потенциальные клиенты воспринимают их как электронные брошюры, навязываемые корыстными

продавцами. Если вы не обладаете дизайнерским талантом, такие письма часто кажутся тем, кто работает в крупных корпорациях, аляповатыми.

Наконец, не пытайтесь сэкономить время, одновременно отправляя одно и то же письмо во множество компаний. Это бесполезно с точки зрения эффективности продаж. Унылый стандартный текст никогда не заставит заказчиков действовать.

Создавайте сообщения, которые побуждают отвечать на них

К счастью, если не брать во внимание соображения, касающиеся стиля, хорошие электронные письма практически идентичны хорошо написанному традиционному посланию. Они соответствуют уже ставшему привычным формату из трех частей:

- 1. Установите доверительные отношения.** Для этого:
 - сошлитесь на человека, рекомендовавшего вам обратиться к адресату;
 - укажите на исследование, которое вы проводите;
 - укажите на ключевое событие.
- 2. Возбудите любопытство.** Вы можете этого достичь следующим образом:
 - доведите ваше ценностное предложение;
 - сошлитесь на результаты, достигнутые вашими клиентами;
 - задайте вопрос;
 - передайте идею, отвечающую потребностям бизнеса адресата.
- 3. Вежливо завершите письмо.** Сделайте это, ненавязчиво предложив ответить на ваше послание.

Чтобы подробнее объяснить суть предлагаемого метода, позвольте мне рассказать о моем первом опыте холодной рассылки электронной почты. Несколько лет назад престижная местная радиостанция объявила о покупке другой небольшой станции. Цель — обеспечить трансляцию деловых программ в течение всего дня.

Это заставило меня задуматься о собственном радишоу. Вскоре идея трансформировалась в ежедневную программу «Совет директоров» с участием экспертов. Немного поразмыслив о концепции, я была готова к общению с CEO радиостанции. Я написала ему следующее электронное письмо:

Боб,
поздравляю с приобретением новой радиостанции. Это отличная идея, которая столь необходима здесь, в наших городах-близнецах*.

Последние пару недель я посвятила анализу ваших программ. И пришла к выводу, что ваша целевая аудитория — это представители малого и среднего бизнеса.

У меня есть идея шоу, которое заполнит пробел в ваших программах и будет представлять большой интерес для руководства подобных компаний.

Если вы хотите узнать об этом больше, дайте мне знать. Мы можем договориться о встрече и все обсудить.

С уважением, Джил Конрат

[Подпись, файл с именем и полной контактной информацией.]

Подобное сообщение из 90 слов инициировало ответ менее чем за 24 часа. Его ответное письмо было немногословно, но оно открыло мне дверь. Он написал: «Поговорите с Венди, моим программным директором». Боб также поставил ее в копию данного письма. Вскоре я уже сидела в офисе Венди, обсуждая концепцию шоу. По целому ряду причин моя идея так и не воплотилась в жизнь, однако я все же попала на прием.

* Миннеаполис примыкает к Сент-Полу, вместе они образуют агломерацию «Города-близнецы», или «Твин-Ситиз». *Прим. ред.*

Почему мое письмо возымело действие? Вступление продемонстрировало, что я была в курсе того, что происходит в компании. Второй пункт продемонстрировал, что я предвзительно хорошо подготовилась. Третий пункт, где описывалась суть идеи, заинтересовал его. И последний пункт был простым призывом к действию — хотел ли он узнать больше?

Ниже я привожу еще один пример успешного электронного письма. Оно захватывает внимание читателя тем, что сразу указывает на лицо, предоставившее рекомендацию, после чего речь заходит о проблемах, стоящих перед потенциальным заказчиком. Доверие подкрепляется ссылкой на пресс-релиз компании и объединением его с релевантными бизнес-результатами.

Продавец завершает письмо, предлагая читателю простую альтернативу — «да» или «нет». Это неманипулятивный способ взаимодействия с лицами, принимающими решения в корпорациях.

Джон,

Кори Стэнтон посоветовала мне обратиться по поводу сокращения отходов в вашей компании.

Я обратил внимание, что в пресс-релизе за второй квартал ваш CEO заявил о критичности улучшения операционной эффективности в этом году. Работая с клиентами, мы обычно помогаем им снизить объем отходов как минимум на 1-2%.

Мне неизвестна точная ситуация с инициативами, предпринятыми в вашей компании по сокращению объема отходов, но мои предложения представляют для вас интерес, мы можем договориться о встрече.

С уважением, Лейн

[Файл подписи]

P. S. Если данный вопрос не в вашей компетенции, не могли бы вы подсказать, к кому мне обратиться?

Если вы не используете манипулятивные методики, то обнаружив, что общаетесь не с тем человеком, без труда добьетесь, чтобы вас переадресовали к нужному специалисту.

Самое важное — помнить, что вы не продаете свой продукт. Не упоминайте о нем в переписке с потенциальными клиентами. Сосредоточьтесь исключительно на их бизнесе, проблемах, потребностях.

Будьте осторожны. Старые привычки крепки, и если вы подобны большинству, то любите рассказывать о своем продукте. Вы начинаете писать об этом в электронном письме, еще не успев понять, что делаете. Стоп, стоп, стоп! Продажи — это не значит рассказывать всему миру, как замечательно ваше предложение. Речь идет о том, чтобы помочь клиентам достичь их бизнес-цели. Всегда помните об этом.

Выбирайте заманчивые темы письма

Эффективные электронные письма начинаются с заманчивой темы. Ведь вы хотите, чтобы в момент, когда потенциальные клиенты проверяют содержимое своего почтового ящика, ваше сообщение сразу бросилось в глаза?

Многие продавцы думают, что самое главное — указать в теме сообщения наименование своей компании или предлагаемого продукта. Ничего подобного. У ваших занятых адресатов нет времени на чтение того, что похоже на рекламную презентацию. Подобные письма безжалостно удаляются.

Так что же заставляет людей читать письма? Если у вас есть рекомендация от другого человека — это прекрасно. Если потенциальные клиенты понятия не имеют, кто вы такой, упомяните имя того, кто направил вас, в теме письма. Если вы прочли о ключевом событии, отметьте его в теме письма. Упомяните идею, которая у вас есть, или бизнес-результаты, достигнутые вашими клиентами. Укажите, что вам нужна помощь или у вас есть вопрос.

Ниже приведены темы, которые вы можете адаптировать для вашей кампании начала работы с клиентом, в которой используется электронная почта.

- Мэри Джонс предложила мне позвонить вам.
- Оперативно заданный вопрос на тему: инициатива сокращения отходов.
- Проблемы с операционной эффективностью на заводе.
- В секретариате CEO мне посоветовали обратиться к вам.
- Местные налоговые льготы помогают росту компании.
- Нужна помощь по вопросам управления документацией.
- Сокращение времени вывода нового продукта на рынок.
- Меня направил к вам Боб Смит из регионального офиса.
- Влияние нового законодательства на ваш HR-отдел.
- Увеличение объема продаж морепродуктов Star.
- Идея по программам для новой радиостанции.
- Как в ресторанах Goodies сократили прогулы на 34%.

Обратите внимание, что за исключением ссылок на конкретных лиц все темы посвящены тому, что интересует клиента, а не вашему предложению. Кроме того, если не упоминаются имена собственные, то лишь первое слово пишется с заглавной буквы. Если каждое слово вашего послания написано с большой буквы, письмо начинает походить на рекламную презентацию.

Предполагается, что использование электронной почты в стратегиях внедрения будет интенсивно расти. Если вы изучите данный прием раньше всех, это даст вам преимущество.

Персонализация также играет большую роль. Она демонстрирует потенциальным клиентам, что вы искали именно их и что у вас есть информация, которая поможет им устранить проблемы или достичь поставленных целей.

Будьте кратки и используйте разговорный формат в электронной переписке. Для начала 100–150 слов более чем достаточно. Убедитесь, что каждое письмо заканчивается

призывом к действию, которое может предпринять адресат для продвижения процесса.

Наконец, удостоверьтесь, что в файле подписи (SIG) полностью указана ваша контактная информация. Как минимум, она должна включать ваше полное имя, номер телефона и адрес электронной почты. В противном случае вас могут принять за человека, не заслуживающего доверия, что не способствует продажам.

Ключевые идеи

- Электронная переписка быстро превращается в очередное средство привлечения внимания ключевых менеджеров корпораций.
- Писать электронные письма несложно, но это не значит, что вы должны рассылать их без должной подготовки. Создавайте электронные письма так же тщательно, как обычные.
- Сразу указывайте в электронном письме того, кто посоветовал вам обратиться к адресату, ключевое событие или что-то конкретное, связанное с бизнесом потенциального клиента. Такая ссылка необходима, чтобы было понятно, что это не спам.
- Написание электронных писем требует определенного стиля. Пишите по существу. Всего за 20 секунд потенциальные клиенты решат, стоит ли читать письмо, отвечать на него и нужно ли переадресовывать его кому-то другому.
- Тема письма определяет решение о том, стоит ли его открывать. Потратьте время на разработку заманчивых тем, которые так и просят, чтобы письмо прочли.

Часть IV

Прорвитесь сквозь барьер

Глава 14

Станьте неотразимым для ключевых менеджеров

Когда я повторно начала свой бизнес после кризиса, то определила компании, с которыми хотела работать, провела комплексную экспертизу и разработала серию притягательных сообщений, созданных специально для того, чтобы добиться встречи с нужными людьми. Но, несмотря на всю подготовку, я по-прежнему откладывала звонки на самый последний момент. Обращаться к незнакомцам всегда трудно — даже для меня!

Наконец настал момент, когда больше тянуть было нельзя. Взглянув на список десяти самых важных клиентов, я остановилась на потенциальном клиенте номер один. Я еще раз просмотрела свой прекрасный сценарий, сделала глубокий вдох и набрала номер.

В трубке прозвучал гудок. Я встала, выпрямилась, чтобы обеспечить наилучшее звучание голоса. Еще один гудок. Я улыбнулась, чтобы убедиться, что мой голос звучит доступно и представительно. Гудок прозвучал еще раз.

«Это Питер» — голос ответившего человека был с энергичным британским акцентом. Я ожидала, пока приветствие автоответчика закончится, чтобы сразу после сигнала произнести свое сообщение. Но пауза затянулась.

Вдруг я поняла, что говорю с реальным вице-президентом по продажам и маркетингу. Эти боссы никогда не отвечают

на звонки в середине рабочего дня. Мой мозг внезапно опустел. Я забыла все, что запланировала сказать. Из уст хлынули совершенно другие слова. Я бормотала. Я запинаясь. Моя речь звучала настолько глупо, насколько это возможно.

Как и следовало ожидать, вице-президент быстро вывел меня из столбняка. «Мы решаем все вопросы самостоятельно, внутри компании», — сказал он.

Обычно я с ходу могла нейтрализовать подобный комментарий. Но сейчас мне хотелось как можно быстрее прекратить разговор.

«Спасибо, что уделили мне время», — быстро сказала я и повесила трубку. А потом начала смеяться, поражаясь собственной глупости. Хуже ситуации невозможно было себе представить. Но я получила бесценный урок. Любой продавец должен быть готов к разговору с реальным человеком каждый раз, когда обзванивает клиентов.

Контакт с руководителями легко можно воспринять как критическую ситуацию, где у вас есть только один шанс. К счастью, это не так. Они забывают о вас прежде, чем успевают повесить трубку. Вы можете повторить попытку в следующем месяце.

Обеспечьте убедительное обоснование, прежде чем звонить

Однако суть не в том, чтобы попытаться сделать это позже. Вы хотите попасть в компанию сейчас! Именно для этого вы проводили ваши исследования и разрабатывали интригующие письма. Вся та работа, которую вы успели проделать, пригодится, когда на другом конце провода окажется нужный человек.

Вы, вероятно, много думаете о том, что сказать, чтобы убедить его встретиться с вами? Позвольте напомнить: если

вы сосредоточитесь на расхваливании вашей компании, продукта или уникальности, ничего у вас не выйдет. Это реклама, и важные руководители ненавидят ее.

Кроме того, они презирают любые манипулятивные приемы торговли, которые многие продавцы используют на протяжении десятилетий. Так что расслабьтесь. Вам не придется использовать эти неприятные инструменты. Когда люди чувствуют, что ими манипулируют, их защитные механизмы активизируются и они переходят в оборону.

Ваш подход должен строиться не на давлении, а на предложении изменить ситуацию к лучшему. У вас есть уважительная причина для звонка, которая может положительно отразиться на их деятельности. Всегда имейте это в виду. Когда вы глубоко осознаёте это, вы перестанете чувствовать себя сладкоголосым коробейником или надоедливым комаром.

То, что вы делаете, чрезвычайно ценно. Если вы еще не убедились в этом, вернитесь в исходную точку и переориентируйтесь на понимании ценностного предложения вашей компании. Когда вам известна выгодная разница, которую вы способны создать, вы станёте уверенными, что заслужили право отвлечь этих важных людей.

Практически применимые тактические идеи

Перед тем как поднять трубку и начать звонить, изучите методики, описанные ниже. Я настоятельно рекомендую вам подумать об их использовании.

Организация благоприятной среды

Прежде чем сделать звонок, создайте необходимые условия. Очистите стол, чтобы ни на что не отвлекаться. Пусть план того, что вы будете говорить, лежит у вас перед глазами. Вам

нужно руководствоваться им, чтобы охватить все ключевые моменты и задать правильные вопросы.

Убедитесь, что у вас есть бумага и ручка. Когда на другом конце провода окажется реальный человек, сделайте записи обо всем, что он скажет. Это крайне важно. Без этого вы не запомните всю полученную от него информацию.

Объединяйте звонки

Делать один звонок сейчас, а другой через час — прямой путь к неудаче. Выделите пару часов, чтобы разом сделать все звонки. Тогда ваши шансы на удачу возрастут. Если уж вы решились начать звонить, не останавливайтесь. Кроме всего прочего, делая звонок за звонком, вы становитесь раскрепощеннее и словоохотливее.

Сначала делайте малозначительные звонки

Начинать с обзвона менее значимых потенциальных клиентов, вероятно, противоречит всему, чему вас учили. Однако в этом есть определенный смысл. Сначала вы пребываете не в лучшей форме. Требуется время, чтобы разогреться. Вас могут сбить с толку вопросы или комментарии, исходящие от собеседников. Оставьте звонки наиболее желанным покупателям на потом, поскольку в самом начале вероятность опростоволоситься особенно велика. Всегда начинайте с наименее приоритетных клиентов.

Уточните вашу цель

Если вы дозвонитесь до реального человека, чего вы ждете от этой ситуации? Важно знать это до начала обзвона, потому что в конце разговора вы захотите предложить следующий шаг. Вы можете организовать новый звонок, запланировать встречу или заставить кого-то подписаться на веб-семинар. Четко определите, чего хотите, прежде чем начать.

Определите ключевые слова собеседника

При общении с потенциальными клиентами вылавливайте слова, которые указывают на возможности для вашего предложения. Ниже я перечислю то, что заставляет меня наострить уши:

- трудности, проблемы, заботы, вопросы;
- узкие места, вызовы, разочарования;
- все в норме, удовлетворительный уровень, не в восторге.

Почему? Потому что, несмотря на попытки некоторых руководителей преуменьшить серьезность проблем, эти слова означают, что у вас есть возможность попасть в их компанию. Каждый раз, когда вы слышите одно из этих слов, вам нужно узнать больше о происходящем в организации. Задавать вопросы — это единственный способ получить необходимую информацию.

Кроме этого, вы захотите услышать о бизнес-тенденциях, идущих не в самом желательном направлении. Например, моих клиентов сводят с ума застойные продажи или запоздалый вывод нового продукта. Оглянитесь на ваши благоприятные условия (глава 5), чтобы определить те факторы, о которых требуется узнать из разговора с лицом, принимающим решения.

Ведите диалог, не делайте презентаций

Ведите себя спокойно и уверенно. Ведь вы хотите, чтобы именно таким вас представляли на другом конце провода. И чтобы потенциальные покупатели понимали, что вы:

- имеете глубокие познания об их бизнесе;
- понимаете бизнес-задачи, с которыми они сталкиваются, потому что сталкивались с подобным и раньше;
- обладаете ценными для них идеями или информацией.

Но вы не достигнете взаимопонимания, если зачитаете им презентацию, посвященную вашим продуктам. Вам нужно так выстроить беседу, чтобы не вынуждать собеседника уходить в глухую оборону.

С чего начать

Менее всего вам хочется общаться с тем, кто постоянно отвлекается. Пытаться вовлечь в дискуссию человека, чьи мысли где-то далеко, бессмысленно. Это пример эгоцентричного мышления. Говорите с собеседником просто как с человеком, а не как с потенциальным клиентом. Если вы звоните коллеге, то:

- Спросите, не отвлекаете ли вы его: «Тони, это Фейт Уолстон. Тебе удобно сейчас говорить?»
- Почувствовав, что в его голосе нет заинтересованности, спросите прямо: «Если ты сейчас занят, я не буду отвлекать тебя. Я лучше перезвоню, когда у тебя будет пара минут, чтобы поговорить».
- Сразу иницилируйте следующий контакт: «Когда можно тебе перезвонить?»

Существуют фразы, которых нужно избегать. Подобные комментарии практически всегда создают проблемы. Убедитесь, что вы никогда не говорите следующее:

- **«Большое спасибо за то, что вы ответили на мой звонок. Я очень ценю это».** Подобное заявление звучит так, будто вы человек, не стоящий вам оказанного внимания. Коллеги так не общаются.
- **«Я буду краток. Я знаю, насколько вы заняты».** Такой комментарий заставляет думать, что то, о чем вы собираетесь говорить, не очень значительно. Вам представляется, что вы оказываете уважение, а вместо этого подобная фраза подрывает ваш авторитет.

- **«Как ваши дела?»** Избегайте этого вопроса и других искусственных любезностей, чтобы начать разговор. Ведь вы сами терпеть не можете, когда телефонные продавцы предпринимают подобные неискренние и слабые попытки разогреть вас. Не повторяйте их ошибки.
- **«Можете ли вы мне помочь?»** Не задавайте этот вопрос, если знаете, что говорите с лицом, принимающим решения. Подобный подход уместен, когда вы ищете такого человека, но совершенно лишний, если вы уже говорите с ним.

Деловой разговор

Если собеседник говорит, что у него есть пара минут или что сейчас вполне подходящее время, значит, вы получили разрешение начать беседу. Не бросайтесь расхваливать ваш продукт, этим вы испортите все дело. Я уже говорила об этом, но продолжу повторять, так как это очень важно.

Главное в продажах — помочь клиентам достичь их целей, избавиться от проблем. Суть вовсе не в том, что вы продаете. Так что сосредоточьтесь на основном предмете — ваших клиентах. Именно об этом должен быть телефонный разговор.

Подумайте о том, как его структурировать. Вам достаточно сделать три вещи:

1. Установить доверие. Это помогает клиентам понять, что вас стоит слушать. Это демонстрирует, что вы провели предварительные исследования или уже работали с аналогичными компаниями. Потребители должны чувствовать себя комфортно и ощущать, что вы надежный ресурс. Если вам рекомендовали обратиться к собеседнику, сообщите об этом сразу. Если нет, то вы можете:

- упомянуть об анализе, который вы провели до того, как обратиться к нему;
- сослаться на ключевое событие, на которое вы обратили внимание, о котором читали и которое изучали;
- указать на работу, выполненную вами для аналогичных компаний в смежных сегментах рынка.

2. Пробудить любопытство. Чтобы вовлечь потенциальных клиентов в диалог, необходимо пробудить их интерес. Им важно только то, что имеет прямое отношение к их бизнес-потребностям, а не ваш продукт. И помните: вы не пытаетесь продавать. Вы стремитесь доказать, что разговор с вами стоит затраченного времени.

Чтобы привлечь внимание клиентов в разговоре по телефону, вы можете:

- сообщить им о бизнес-результатах, достигнутых другими вашими клиентами;
- поднять критически важные вопросы, с которыми сталкиваются компании их профиля и которые имеют отношение к вашему предложению;
- поделиться своими мыслями об основных проблемах, связанных с ключевым событием;
- вкратце передать суть важной информации, которой вы обладаете, а также то, каким образом она может помочь их бизнесу.

Крайне важно, чтобы вы говорили спокойно и уверенно — в деловой манере. Если в вашей речи проскальзывают нотки агрессии, у вас есть шанс натолкнуться на сопротивление. И ни в коем случае не упоминайте о вашем продукте.

3. Ведите диалог. Это первый шанс, который представился вам, чтобы вовлечь клиента в активные переговоры. Вам надо выяснить, насколько его интересует решение

проблемы, на которую вы нацелились, те пробелы, которые вы сможете заполнить, или цели, которых он достигнет при вашем участии.

Как это сделать? Задавайте вопросы. Это так просто. Лучший вид вопросов — провокационные. Они стимулируют собеседника высказывать свою точку зрения на бизнес-проблемы.

После того как вы возбудили интерес потенциального клиента, задавайте примерно такие вопросы:

- Вызывает ли это озабоченность вашей компании?
- Насколько вы удовлетворены текущими результатами...?
- Возникали ли у вас аналогичные проблемы?
- Насколько вы заинтересованы в способности компании к...?
- Хотели бы вы получить больше информации по этому вопросу?
- Что вы уже делаете, чтобы решить данные проблемы?
- Как вы справляетесь с..., связанным с ключевым событием?
- Чувствуете ли вы опасность в связи с *ключевым событием*?
- Вы анализировали последствия для вашей компании?
- Каковы ваши планы по достижению амбициозных целей?

Не задавайте вопросов с подковыркой. Люди терпеть не могут, когда им говорят: «Если бы я мог показать вам способ сократить расходы на 50%, вас бы это заинтересовало?» Это западня, и все это знают. Люди чувствуют себя глупо, если отвечают «нет», и попадают в ловушку, если говорят «да».

Вам нужен всего один правильный вопрос, чтобы начать обсуждение. Используйте перечисленные выше фразы в качестве отправной точки. Их можно переформулировать так, чтобы они были направлены на конкретные проблемы, с которыми сталкиваются ваши клиенты. Если ваш потенциальный клиент выражает озабоченность или демонстрирует заинтересованность в получении дополнительной информации, продолжайте прощупывать почву. Самые неподходящие темы для этого момента — о достоинствах вашей компании, о том, как вы помогли другой организации решить точно такую же проблему и что вы были бы рады поведать, какое участие в этом принимало ваше последнее, самое лучшее предложение, не имеющее аналогов на рынке.

Вы поняли почему? Это презентация. Вы действуете из корыстных побуждений. Вы начинаете продавать. Ментально остановите себя, иначе натолкнетесь на сопротивление.

Основное правило: никогда не пытайтесь убедить потенциальных клиентов, что у вас есть готовое решение. Вместо этого задавайте вопросы, чтобы продемонстрировать глубокие знания их самых насущных бизнес-проблем.

Продлите общение

Чтобы вести позитивные переговоры в секторе B2B, планируйте дополнительные вопросы заранее. В частности, вам понадобится:

- подробнее изучить ответы ключевых менеджеров;
- узнать о том, что они уже пытались сделать, чтобы решить свою проблему или достичь цели;
- понять, каковы в их представлении будут последствия для их бизнеса;
- определить степень важности вопроса.

Короче говоря, будьте заинтересованы в их бизнесе. Будьте любознательны. Если вы услышите фразу «Мы не в восторге от нашего текущего поставщика», выясните почему. Проясните для себя проблемы, с которыми они сталкиваются. Не поддавайтесь искушению сразу же начать расхваливать вашу компанию.

Если говорят: «Наша последняя инициатива в этой области не была столь успешной, как ожидалось», узнайте, почему они разочарованы. Спросите о том, что не так в других областях, которые были затронуты в связи с их подходом к работе.

Если вы услышите фразу «Мы встревожены тем, что наши текущие процессы могут не справиться с достижением поставленных задач», выясните, что вызывает беспокойство. Спросите об их методологии и ее недостатках. Узнайте больше о направлении деятельности, целях и критических факторах успеха. Любознательность — это хорошо!

Как долго вам следует говорить?

Оставайтесь на линии, пока у вас продолжается оживленный разговор. Во многих случаях при разговоре с потенциальными клиентами вы можете почувствовать, что время ограничено.

После того как вы пробудили их интерес и задали несколько вопросов, можете сказать, что они готовы двигаться дальше. Если это так, то самое время вывести разговор на новый уровень.

Однако если люди, которые вечно заняты, готовы говорить с вами в течение получаса, это означает, что они действительно заинтересованы.

Честно говоря, единственный способ продлить беседу — это обсуждать их бизнес, проблемы, цели и вызовы. Также вы можете рассказать о том, как помогаете другим

клиентам в похожих ситуациях и о результатах, которых они достигли.

Не устраивайте выставку из предлагаемых продуктов. Искушение может оказаться сильнее вас. Раньше чем вы поймете это, вы уже будете рассуждать о своем последнем гаджете или о невероятной методике. Воздерживайтесь от этого всеми силами.

Ненавязчиво завершайте беседу

Когда вы чувствуете, что собеседник заинтересовался, это подходящий момент предложить следующий шаг. Вот несколько способов, при помощи которых вы можете без напряжения продвигать процесс продаж:

- «Судя по всему, то, чем мы занимаемся, может обеспечить положительные сдвиги в деятельности вашей компании. Давайте условимся, когда мы сможем обсудить это подробнее. Есть ли еще кто-то, кто, по вашему мнению, должен принять участие в этой встрече?»
- «Если ваша ситуация аналогична той, с которой сталкиваются другие мои клиенты, то, возможно, вы тратите на данное направление на 39% больше, чем нужно. Это большие деньги. Давайте договоримся о встрече еще с несколькими сотрудниками вашего отдела, которые постоянно занимаются этим вопросом, чтобы подробнее изучить ситуацию?»
- «С учетом целей агрессивного роста вашей компании вам будет непросто достичь запланированных результатов в предстоящем году. У меня есть некоторые идеи, которыми я бы хотел поделиться с вами и которые помогут добиться желаемого в срок и в рамках бюджета. Давайте наметим следующий телефонный разговор, когда у нас обоих будет больше времени и мы сможем поговорить об этом подробнее».

Обратите внимание, насколько ненавязчивы эти завершающие реплики. В них констатируется веская бизнес-причина для повторного общения — по телефону или лично — и предполагается возможный вариант развития событий. Похоже на обычный разговор двух коллег.

Вы, наверное, думаете, что все это звучит слишком скромно, чтобы быть эффективным. Ваше восприятие процесса продаж исказилось в ходе наблюдения за деятельностью бессовестных торгашей-манипуляторов, которым не удастся попасть в крупные компании.

Чтобы стать привлекательным для ключевых сотрудников компаний, нужно просто сосредоточиться на их бизнес-проблемах.

Самое главное — рассказать, какие позитивные изменения вы можете принести в их бизнес.

Ключевые идеи

- Перед тем как позвонить, напомните себе, что у вас есть веская причина обратиться к этому человеку. Твердо поверьте в то, что предложение вашей компании действительно сможет изменить ситуацию к лучшему.
- Сначала звоните менее важным клиентам. Это даст возможность разогреться, настроиться на нужную волну и сделать все ошибки тогда, когда это почти безопасно.
- Избегайте разговоров с человеком, который в данный момент занят. Сразу уточните, удобно ли ему говорить, и если нет, предложите перенести звонок на другое время.
- Прежде всего укрепите свой авторитет. Продемонстрируйте, что вы тщательно подготовились, исследовав компанию потенциального клиента, или опишите ваш опыт работы с подобными организациями.
- Говорите с вашими потенциальными клиентами. Вовлекайте их в диалог, задавая провокационные, заранее подготовленные вопросы, которые могут заинтриговать собеседника.

Глава 15

Преодолеть препятствия, устранить возражения

Даже когда вы пробудили интерес потенциальных клиентов, они остаются чрезвычайно занятыми людьми, активно защищающими свое время. Одна минута, потраченная на вас впустую, — и у вас не будет второго шанса. Следовательно, они мигом определяют, принесет ли им пользу общение с вами.

Если вы не готовы к преодолению стандартных препятствий, то запутаетесь и получите от ворот поворот. Основная проблема не в возражениях, а в том, что вы не предвидите их заблаговременно и рискуете быть застигнутыми врасплох. Спонтанные ответы редко срабатывают. Чаще всего они только создают новые проблемы.

Как вы уже знаете, я активный сторонник предварительной подготовки. Продавцы, преуспевающие на современном рынке, тщательно продумывают все свои будущие шаги. Они никогда не действуют спонтанно. Предугадать возможные аргументы потенциального клиента вполне реально, и у вас нет абсолютно никаких поводов этого не делать.

Прекратите провоцировать клиентов на возражения

Следуя рекомендациям предыдущей главы, вы заложили основу для позитивной интерактивной беседы. Надеюсь, ваше ценностное предложение и ориентированность

на бизнес-результаты заинтриговали потенциального клиента. Хороший признак, если вам говорят:

- «Хм, интересно. Продолжайте».
- «Как вы это делаете? Объясните, пожалуйста, подробнее».
- «Чем именно занимается ваша компания?»

К сожалению, большинство людей, услышав эти слова, полагают, что получили разрешение на рекламную речь. Это опасная и весьма распространенная ошибка, часто допускаемая продавцами. В этот момент собеседник моментально теряет к вам интерес, рассуждая: «Еще один типичный торгаш. Как бы мне побыстрее от него отделаться?..»

В тот момент, когда вы замолчите, чтобы перевести дух, он уточнит: «Сколько это будет стоить?»

Как почти все продавцы, этого вопроса вы боитесь больше всего. Пришла ваша очередь занимать оборону, потому что ваш продукт не самый дешевый в городе. Вам придется говорить о стоимости, хотя вы так и не успели разобраться в потребностях клиента. Короче говоря, вы вырыли себе могилу.

Так как же реагировать на вопрос «Чем занимается ваша компания?» Сосредоточьтесь на нерешенных проблемах, а не на том, что вы продаете. Когда мой бизнес заключался в запуске новых продуктов, я отвечала на просьбу потенциального клиента рассказать об этом подробнее следующим образом:

«В большинстве компаний катастрофически не хватает коммуникации между маркетингом и продажами во время запуска новых продуктов — будто они находятся в разных мирах. Когда представители отдела маркетинга перебрасывают в отдел продаж новый продукт, они забывают снабдить их инструментами, которые нужны

продавцам, чтобы сократить цикл продаж и поддерживать продажи на местах.

Несмотря на большие надежды на новый продукт, вскоре становится очевидным, что цели запуска достигнуты не будут.

Итак, чем же мы занимаемся? Мы закрываем брешь между маркетингом и продажами, создавая инструменты продаж и обучая отделы продаж технике высокоэффективных звонков клиентам.

Позвольте мне спросить: каковы основные проблемы, с которыми вы сталкиваетесь при выводе новых продуктов на рынок?»

Обратите внимание, что в данном описании ни разу не упоминается предложение. Оно посвящено только проблеме и тем самым способствует укреплению доверия. Наконец, закончив говорить, не молчите в ожидании вопросов от потенциального клиента. Имейте наготове свои вопросы, которые вновь переведут внимание на его потребности и проблемы. Ваша первоочередная задача — записать свой ответ на бумаге. Сосредоточьтесь на проблемах, которые вы решаете, трудностях, которые преодолеваете, оказывая помощь клиентам в достижении их целей. Не упоминайте никаких названий продуктов. Вместо этого говорите о вашей технологии, инструментах или процессах.

Зачитайте предполагаемый ответ коллегам или друзьям. Спросите, какова была бы их реакция, если бы все написанное относилось к ним: они стали бы уточнять цену? попытались бы побыстрее закончить разговор? Еще один аспект, которым вам нужно заняться, — это точная адаптация своих предложений, однако игра стоит свеч, поскольку вы не будете сами создавать себе трудности. Никто не любит спотыкаться о препятствия, которые сам же и создал!

Как преодолеть по-настоящему трудные препятствия

Всегда ориентируйтесь на то, чтобы не допустить возникновения препятствий, а не на их бесконечное преодоление. Копейка, потраченная на профилактику, избавляет от необходимости отдавать рубль за лечение.

У потенциальных клиентов есть несколько проверенных способов, чтобы избежать любых изменений. Как уже упоминалось, применение таких приемов чаще всего инициирует сам продавец. Если вы обнаружили, что постоянно сталкиваетесь с подобными препятствиями, измените содержание своей речи. В противном случае вы будете продолжать попадать в расставленные вами же ловушки. Вот несколько советов, как справиться с наиболее распространенными препятствиями.

Мы довольны нашим поставщиком

Конечно, они довольны. Иначе давно бы его сменили. Хотя это наиболее распространенное препятствие, вы, как и большинство продавцов, зачастую к нему не готовы. Желая узнать больше, вы задаете вопросы:

- Кто сейчас ваши поставщики?
- Что вам нравится или не нравится в них?
- Что необходимо предпринять, чтобы заставить вас рассмотреть кандидатуры других вендеров?
- Если бы мы предложили лучшую цену, были бы вы заинтересованы в этом?

Ни один из этих вопросов нельзя назвать эффективным. Задавая их, вы загоняете себя в новую ловушку, поскольку потенциальные клиенты еще раз объясняют, что не желают перемен. Последний вопрос привлекателен только для клиентов, жестко ориентированных на цену,

хотя они не рассматриваются большинством продавцов как идеальные.

Скорее всего, вы создали подобное препятствие, позиционируя себя как продавца конкретных продуктов. Клиенты могут сказать, что довольны своим поставщиком, только если вы будете рассказывать о своем товаре. Иными словами, если вы представите свое предложение слишком рано.

Перед тем как связаться с потенциальным клиентом, проведите анализ и выясните, кто его поставщик. Затем поразмыслите, как можно проскользнуть в компанию, не привлекая большого внимания, претендуя всего лишь на небольшой сегмент бизнеса. Подумайте, в чем слабость вашего конкурента. Может быть, он демонстрирует невысокую эффективность? Ленился? Раздвиньте границы вашего мышления, чтобы определить возможные проблемы бизнеса и вытекающие из этого последствия.

Затем, позвонив потенциальному клиенту, вы можете сказать: «Я изучал ваш бизнес... В ходе анализа я выяснил, что... Я хотел бы обсудить с вами некоторые свои идеи о том, как мы могли бы [решить проблему или достичь цели]».

Используя такой подход, практически невозможно столкнуться с ответом «Мы довольны тем, что имеем». Он также полезен при следующих возражениях: «Мы не заинтересованы в новых поставщиках» или «Нам ничего не нужно».

Что вы продаете?

Если вам задали этот вопрос, будьте уверены: вы произвели такое же впечатление, как и любой другой плохо обученный продавец. Такой вопрос — непосредственная реакция клиента на типичную продуктоориентированную презентацию торгового представителя. Эту реакцию трудно преодолеть, поскольку потенциальные клиенты уже зачислили вас в категорию торгашей, которые просто хотят выманить у них

деньги. Чтобы избежать этого, переосмыслите то, о чем вы говорите в самом начале разговора.

Можно ли преодолеть эту ситуацию? Только если вы сумеете вернуться к обсуждению их проблем, вызовов, целей, инициатив и узких мест. Ваш немедленный отклик должен звучать примерно так:

«Моя компания помогает организациям, сталкивающимся с таким видом трудностей: ..., ... и ... На основании моего опыта работы с компаниями, схожими с вашей, могу утверждать, что мы помогли им в достижении следующих результатов... Я звоню, чтобы узнать, заинтересованы ли вы в получении дополнительной информации».

«Цель нашего сотрудничества с клиентами — обеспечить позитивные изменения в их работе, в частности в области решения проблем, связанных с [называете бизнес-проблему, требующую немедленного решения]. Интересуют ли это вашу организацию?»

Но если вы будете использовать рекомендации из предыдущей главы, то сможете избежать подобных вопросов. У вас как у продавца есть выбор: выяснить, как предотвратить проблему, или все время решать ее по ходу разговора.

Как быть, если потенциальный клиент пытается от вас отмахнуться

Ниже перечислен ряд распространенных препятствий, с которыми сталкиваются продавцы, — иногда это связано с особенностями покупателя, а иногда с тем, что трудности действительно существуют. Вы должны быть готовы справляться с ними, иначе ваши усилия окажутся напрасными.

Пошлите мне брошюру

Когда вы слышите это, знайте, что имеете дело с доброжелательным человеком. Он не хочет вас обидеть, поэтому симулирует интерес. Однако большинство таких людей не имеют ни малейшего намерения читать ваши брошюры и отправят их прямым ходом в мусорную корзину.

Потенциальные клиенты просят прислать брошюру только тогда, когда вы начинаете разговор с рассказа о вашем продукте. Вот почему крайне важно с самого начала сосредоточиться на решении бизнес-проблем ваших клиентов или с попытки помочь в достижении их целей. Тогда проблема самоустраняется.

Как можно выбраться из этой ситуации? Будьте честны. Скажите так:

«Учитывая, что существует масса возможностей решить вашу проблему, брошюры, по сути, бессмысленны. По опыту знаю: единственный способ понять, соответствует ли то, что мы предлагаем, вашим потребностям, — это выяснить дополнительную информацию.

Например, когда мы работали с Jetstream Services, мы смогли менее чем за полгода улучшить их операционную эффективность на 64%. Это позволило им существенно снизить себестоимость товаров. Чтобы понять, что потребуется для достижения аналогичных результатов в вашей компании, предлагаю договориться о встрече и обсудить все подробнее».

Отправка брошюры — это пустая трата времени и сил всех участников. Вот почему лучше перейти к реальным вопросам, которые стоят на повестке дня. Верните разговор к вашему ценностному предложению. Говорите об историях успеха клиентов. Делитесь идеями об улучшении бизнеса. После этого предложите следующий шаг, который

действительно продвинет процесс вперед. Единственное, что я стала бы отправлять своим потенциальным клиентам, — это истории успеха, официальные документы или статьи, имеющие отношение к их бизнес-нуждам.

Сейчас мы слишком заняты

Если вам так говорят, вполне вероятно, что это правда. Однако можете не сомневаться: точно так же они будут заняты в течение ближайших полугода или года. Так что нет смысла вежливо спрашивать: «Когда лучше вам перезвонить, г-н Важная Персона?»

Подобный прием требует некоторой провокации с вашей стороны. Иногда это бывает трудно, если вы не знаете истинной ценности вашего предложения для их бизнеса. Вот почему так важно понимание вашего ценностного предложения. Если вы знаете, какие выгоды оно несет, то можете с уверенностью сказать:

«Диана, мы с вами прекрасно понимаем, что даже через полгода ничего не изменится. Вы все еще будете слишком заняты, и у вас будет недостаточно времени или ресурсов для изменений. Вот почему нужно поговорить об этом как можно раньше. Сейчас ваша компания вкладывает деньги в решение этой проблемы с весьма небольшой отдачей. У меня есть некоторые соображения, как устранить избыточность в вашем рабочем процессе, что практически сразу даст положительные сдвиги. Как насчет того, чтобы встретиться в ближайшие пару недель? Потраченное вами на меня время окупится с лихвой».

Нужно твердо верить в свой продукт, чтобы так реагировать на отклик потенциального клиента. Но поверьте мне, что это очень действенный метод. Они никогда не слышали от продавцов ничего подобного. Большинство немедленно

идут на попятную. Такая реакция характеризует вас как специалиста — того, кто действительно разбирается в их бизнесе.

Думаете, нужно много сил, чтобы выработать такой прием? Повторяйте свою версию подобного аргумента, пока сами себе не поверите. Иногда это именно то, что вам нужно!

Это слишком дорого (сложно, запутанно)

Такое возражение основано на восприятии, а не на реальности. Однако задумайтесь, почему оно возникает. Возможно, вы опять слишком рано заговорили о своем продукте? Совершенно верно, и вы опять загнали себя в ловушку!

Если вы говорите о таких вещах, как нерентабельность текучки персонала или снижение на шесть месяцев цикла разработки продукта, вы никогда не услышите подобных возражений. Они исчезают, когда вы вносите изменения в свое вступительное слово.

Не стесняйтесь относиться к этому препятствию с юмором. Его единственная цель — избавиться от вас. Вы, в свою очередь, можете сказать: «Все зависит от того, что вы пытаетесь сделать» или «По сравнению с чем?». Выслушав ответ, вернитесь к обсуждению бизнес-вопросов.

«У вас есть пять минут — говорите, время пошло»

Это, по-моему, наиболее сложная категория покупателей, поскольку я предпочитаю сначала установить контакт. Но они не оставляют выбора. Он принуждают вас сразу заговорить о всех плюсах и минусах или заняться описанием своего товара. Большинство продавцов в панике тараторят краткое описание своего продукта. Подобная реакция неизменно приводит к фразе «Нас это не интересует».

Не страшитесь подобных покупателей, которые часто пытаются запугать вас. Вместо этого используйте тот же

ответ, который вы даете на просьбу потенциального клиента «Расскажите мне об этом подробнее». Старайтесь не говорить о вашем предложении или возможностях. Сосредоточьтесь на бизнес-задачах, которые вы решаете для ваших клиентов, и результатах, которые вы обеспечиваете. Возможно, вы даже захотите рассказать вкратце, как помогли конкретному заказчику. Сообщите, как решались проблемы до того, как он начал сотрудничать с вами, опишите трудности, над которыми вы вместе работали, и то, как вы помогли клиенту в достижении целей. Если есть возможность, приведите статистику, временные рамки, экономию в деньгах и т. д.

После того как вы поделитесь этой информацией, не ждите реакции. Такие люди уважают продавцов, умеющих настаивать на своем. Задайте вопрос, который заставит их думать, а не отвечать «да» или «нет». Вы можете спросить: «Насколько критична эта проблема для вас?» или «Как вы справляетесь с этой проблемой?» В качестве альтернативы вы можете смело переходить к заключению: «Я знаю, что ваша компания сталкивается с такими же трудностями. Поэтому я звоню, чтобы договориться о встрече. Когда в вашем расписании будет окно?»

В нашем бюджете нет на это средств

К сожалению, в бюджете всегда не хватает средств на удовлетворение всех потребностей вашего потенциального клиента. Даже если что-то уже включено в бюджет, его легко пересмотреть, если возникают новые приоритеты. Наконец, вы должны понимать: ваша работа заключается в том, чтобы помочь клиентам найти бюджетные деньги на ваше предложение. Зная это, вы можете ответить примерно так:

«Гвен, в бюджете всегда не хватает средств. Но как я уже говорил, мы помогли высокотехнологичной компании,

похожей на вашу, сократить время подготовки технико-экономических обоснований с двух месяцев до пяти дней. Число заказов, потерянных в связи с задержками, сократилось до нуля, что обеспечило дополнительно миллионные доходы.

Такие проекты основаны на самофинансировании и окупаются в течение бюджетного цикла. Давайте встретимся и поговорим о том, как помочь вашей компании».

Напоминаю: вы можете чувствовать себя уверенно, только если убеждены, что ваше предложение принесет клиентам положительные изменения.

Но иногда в бюджете действительно нет денег на текущий финансовый год и вы не в состоянии ничего изменить. Если это так, то нужно встретиться с нужным менеджером до утверждения бюджета, чтобы убедиться, что ваше предложение будет в него включено. Тогда вы поведете речь о работе в следующем году:

«Из опыта сотрудничества с компаниями, подобными вашей, я знаю, что бюджеты формируются за 4–6 месяцев до конца года. Я также знаю, что наши решения демонстрируют высокий ROI. Как я писал вам, некоторые наши клиенты увеличили показатель конверсии* на своем сайте на 267% всего за три месяца.

Давайте встретимся, чтобы разобраться, подойдет ли вашей компании такой же подход. И если вы найдете это целесообразным, то сможете включить наше предложение в бюджет на следующий год».

Осознание ценностного предложения даст вам силы для борьбы с этими препятствиями.

* Процентное соотношение положительных результатов в любом процессе по сравнению с общими показателями за определенный период времени.
Прим. ред.

У нас долгосрочный контракт с поставщиком

Долгосрочный контракт — серьезное возражение, поскольку зачастую это правда. Во многих случаях большие компании подписывают с крупными поставщиками комплексные взаимосвязанные контракты, включающие в себя различные продукты. Ваше предложение может оказаться значительно лучше по сравнению с их текущей ситуацией и, возможно, способно сэкономить им кучу денег — но они не сдвинутся с места.

У вас есть несколько вариантов, чтобы парировать возражение о существующем контракте. Можно подождать, пока срок его действия истечет, или выбрать стратегию проникновения, найдя брешь в предложении конкурентов и упрямо нацелившись на сотрудничество. Превратите звонок в кампанию по сбору информации и разузнайте у клиента все, что только можно. Затем при помощи мозгового штурма установите, где для вас могут крыться возможности. Делая следующий звонок, убедитесь, что вы ориентированы на бизнес-вопросы, а не на свой продукт.

Мы работаем только с утвержденным списком поставщиков

Подобная реакция ставит вас в парадоксальную ситуацию, если вы не сумеете понять суть происходящего. Чтобы попасть в такой список, кто-то должен рекомендовать, чтобы вас туда включили. Компания не будет рассматривать вас, если не будет такого запроса. Единственный способ борьбы — лобовая атака. Вы можете сказать:

«Каждая организация, включенная в список утвержденных поставщиков, находится там, поскольку некто в вашей компании считает, что они предлагают достойные решения. Вот почему я звоню вам. То, чем мы занимаемся, приносит реальные позитивные изменения нашим

клиентам. Я предлагаю встретиться и обсудить идеи, которые я упоминал».

Подобный комментарий должен снять это препятствие, особенно если вы будете сосредоточены на бизнесе собеседника.

Итак, вы прочли целую главу, наполненную идеями о том, как устранить препятствия, возникающие на вашем пути к встрече. Помните: гораздо лучше предотвратить препятствия, чем обороняться от них.

Подумайте о возражениях, с которыми вы регулярно сталкиваетесь. Проанализируйте, какие из ваших действий могут создавать для вас проблемы. Вы будете поражены полученными выводами.

Кроме того, следует записать и отрабатывать свои аргументы. Меньше всего вам хотелось бы столкнуться с неожиданными вопросами во время телефонного разговора с потенциальным клиентом, особенно если этот человек работает в солидной компании.

Ключевые идеи

- Большинство отказов непреднамеренно создаются самим продавцом, слишком много времени уделяющим разговорам о своем предложении, а не о бизнес-результатах, которые оно обеспечивает.
- Не теряйтесь, сталкиваясь с типичными препятствиями, создаваемыми вашими клиентами. Прогнозируйте их заранее и планируйте свои ответы.
- Когда клиенты говорят: «Расскажите мне об этом подробнее», не запускайте презентацию продукта. Лучше посвятите свой ответ бизнес-задаче, ее влиянию на работу компании и значимости ее решения.
- Чтобы избежать возражений типа «Мы довольны нашим поставщиком», продемонстрируйте знание бизнеса вашего собеседника и предложите идеи, которые принесут ему еще бóльшую пользу.
- Реагируйте на попытки клиента избавиться от вас, говоря «Пришлите мне брошюру» или «У нас нет средств в бюджете» спокойным, но уверенным тоном, который поможет не потерять будущих возможностей. Не позволяйте сбрасывать себя со счетов.

Глава 16

Превратите «привратников» в услужливых «швейцаров»

Когда вы пытаетесь попасть в большую компанию — особенно на прием к руководству, — вы наверняка столкнетесь с сотрудником, который отсеивает продавцов, пытающихся получить доступ к ключевым менеджерам. Подобный «привратник» (чья должность может называться «секретарь-референт», «помощник по административным вопросам») — это доверенный советник человека, с которым вы хотите встретиться.

«Привратники» прекрасно осведомлены о целях компании, а также о ключевых бизнес-инициативах. Но для вас имеет значение то, что они рьяно защищают неприкосновенность рабочего графика своего босса. «Привратники» приходят в ужас при мысли о том, что он спросит: «О чем вы думали, когда переводили этот звонок на меня? Больше никогда не пускайте ко мне этих торгашей!»

В результате они приобретают навыки виртуозно отделять горе-коробейников от тех, кто демонстрирует знания и опыт и может принести их компании реальную выгоду. Как продавцу вам кажется, что они ставят препоны на вашем пути — и это действительно так! Ваша задача — убедить «привратника» пустить вас внутрь, не рассказывая о вашем продукте.

Еще раз повторюсь: очень важно подготовиться к этой неизбежной ситуации. «Привратники» — это неистощимый источник информации о компании потенциального клиента. Их помощь может превратиться в бесценный актив.

Как не нужно общаться с «привратниками»

О том, как прокрасться мимо, чтобы получить доступ к руководству, рассказывается во многих книгах по продажам. В основном это скользкие методики, применяя которые вы будете чувствовать себя довольно мерзко.

Однако поскольку я не тот человек, который действует спонтанно, позвольте мне перечислить основные правила, как не стоит общаться с «привратниками»:

- **Никогда не лгите и не пытайтесь утаить часть правды.** Хотя это правило кажется очевидным, поразительно много людей используют фразу типа «Г-н Главный Руководитель сказал, что мне нужно переговорить с вашим шефом». А на самом деле их просто переключили на данного человека, чтобы он ответил на вопросы. Когда правда всплывает наружу, это наносит серьезный удар по репутации продавца.
- **Никогда не используйте тактику устрашения.** Некоторые продавцы смотрят на секретаря как на прислугу, от которой легко отмахнуться. Они могут сказать: «Это серьезный вопрос, который может решить только г-н Важная Персона. Пожалуйста, соедините меня с ним». Ваше высокомерие немедленно подсказывает «привратнику», что вас следует включить в список «Не помогать этим людям».
- **Разговаривая с секретарями, не считайте их глупцами.** В неумном стремлении пообщаться с должностными людьми некоторые продавцы ведут себя

некорректно. Когда таких продавцов спрашивают: «О чем вы хотите поговорить с руководством?» — они отвечают: «Это слишком сложный вопрос, чтобы обсуждать его с кем-то другим. Пожалуйста, переключите меня на Большого Босса». Такая тактика может сработать один раз, но разрушает надежду на содействие в будущем.

- **Никогда не уходите от ответа.** У «привратников» отличный нюх на продавцов. Если вы не отвечаете им на вопросы прямо, вероятность прорваться внутрь стремится к нулю. Они хотят знать, кто вы, какую компанию представляете и почему руководитель должен с вами общаться. Отсутствие удовлетворительных ответов гарантирует, что вы не добьетесь аудиенции.

Не позволяйте никому убедить вас в пользу сомнительных методов. Один раз они действительно могут помочь вам попасть на прием к нужному лицу, но такая манера общения с «привратником» еще аукнется. Не существует ситуаций, когда отсутствие уважения было бы оправданно.

Секретари — умные, талантливые люди, часто находящиеся на пике своей карьеры. На фоне повсеместных сокращений штата в последнее десятилетие многие руководители по-прежнему имеют личного секретаря. Поэтому немногочисленные ассистенты, остающиеся на местах, гордятся своей работой и знают, что обладают властью.

Золотое правило: обращайтесь с «привратниками» с таким же уважением, как с руководителями, принимающими решения.

Это правильный подход. Кроме того, он помогает осуществить вашу продажу.

Ведите себя с «привратниками» как с коллегами

Если вы считаете, что ваш товар действительно создает выгодные отличия для компании, тогда вы уже соответствуете критериям, установленным «привратником». Ваша задача — помочь ему понять, зачем вам говорить или встретиться с их руководством. Они постоянно держат ухо востро и прекрасно знают манеру общения продавцов. Если вы хотя бы на миг выкажете ее, они не позволят вам попасть внутрь.

Когда секретари фильтруют звонки, адресованные их боссам, они хотят знать, кто вы, почему звоните и ожидает ли этого звонка руководитель. На все эти вопросы у вас должны быть готовы ответы.

К счастью, все, что вы узнали о потенциальных клиентах, относится и к «привратникам». Помните, что суть не в вашем продукте. Это всего лишь инструмент для достижения конкретных бизнес-результатов. Именно на этом вам следует концентрироваться в процессе общения. Помимо этого, вы должны излучать полную уверенность в ценности вашего предложения.

Обмен репликами с ассистентом руководителя может начаться так:

«Привратник»: Офис г-на вице-президента. Чем могу быть полезен?

Продавец: Это Пэт Трентон из SureFire Consulting. Я бы хотел поговорить с Джеком.

«Привратник»: На какую тему?

Никогда не удивляйтесь такому вопросу. Поскольку его задают постоянно, подготовьте ответ. Ведь вы уже знаете, что сказать. Именно так. Используйте практически те же слова, которые вы бы сказали, если бы трубку взял нужный

человек. Ниже предлагается описание того, как вы можете действовать.

1. Постарайтесь вызвать доверие, ссылаясь на человека, направившего вас сюда, результаты вашего исследования или на ключевое событие.
2. Продемонстрируйте свои добрые намерения, рассказав о ценностном предложении, выделяя результаты, достигнутые другими вашими клиентами, или ценную информацию, которой обладаете.
3. Выскажите предположение, что их босс был бы заинтересован в получении дополнительной информации о выгодных отличиях, которые вы могли бы обеспечить для компании.

Вот как может сложиться подобный разговор, если продавец будет соблюдать приведенные инструкции:

Продавец: Когда на прошлой неделе ваша компания опубликовала результаты деятельности за третий квартал, ваш СЕО говорил о жесткой конкуренции на рынке потребительских товаров и острой потребности в новых, высокодифференцированных продуктах».

«Привратник»: Да.

Продавец: Компания SureFire помогает отделам исследований и разработок создавать новые прорывные продукты и быстро оценивать рыночный потенциал. Один из наших клиентов в прошлом году добился увеличения продаж на 22% при помощи продукта, которого всего семь месяцев назад даже не было в проекте».

Я думаю, Джека заинтересует дополнительная информация по данному вопросу. Так что если вы переключите меня на него, я буду вам признателен.

Когда «привратники» понимают, что вы ориентированы на их насущные бизнес-проблемы, они становятся вашими

союзниками. Даже если они спросят, знает ли вас босс, и вы ответите: «Нет, именно поэтому я и звоню», это уже не испортит дела. Теперь весь вопрос в том, как найти время, удобное вам обоим.

Другие ответы на вопрос о цели общения могут звучать примерно так:

«Я звоню, поскольку хотел бы поговорить с г-ном Большим Боссом о некоторых вызовах, стоящих перед вашей компанией в сфере...»

«Я говорил с Кэлом Конрадом в вашем отделе исследований и разработок. Он посоветовал мне переговорить с вашим боссом».

«Я бы хотел обсудить с г-ном Важной Персоной несколько идей относительно того, как ваша компания могла бы...»

Если вы как следует подготовились и у вас есть веская причина встретиться с лицом, принимающим решения в этой компании, корпоративный мир обязательно распахнется для вас. Как только вы станете союзником в поиске решений, которые могли бы помочь их руководству, «привратники» превратятся в услужливых «швейцаров», открывающих перед вами двери.

Заручитесь поддержкой «привратников»

Иногда пообщаться с секретарем прежде, чем вы будете готовы встретиться с его боссом, очень полезно. Почему? Потому что вы заинтересованы в полной информации, чтобы определить, есть ли возможности для вашего предложения. Позвоните потенциальному клиенту в те часы, когда он, скорее всего, находится на деловой встрече. Попав на автоответчик, выслушайте инструкции, чтобы переключиться на секретаря. Если их не последует, нажмите «0» или «#».

Когда секретарь возьмет трубку, представьтесь, вовлеките его в разговор и попросите о помощи. И не забудьте обозначить ценность вашей компании. Получив добро, не стесняйтесь задавать вопросы. Приведу пример того, как может сложиться подобный разговор:

Продавец: Это Алекс Винсент из компании «Эгоцентрический веб-дизайн». Надеюсь, что вы сможете мне помочь. У меня есть несколько вопросов. [Пауза.]

«Привратник»: Конечно.

Продавец: А с кем я говорю?

«Привратник»: Эмили Мерфи. Секретарь-референт г-на Большого Босса.

Продавец: Спасибо, Эмили. Я представляю компанию, которая помогает розничным компаниям превращать онлайн-покупателей в реальных клиентов. Некоторые компании ежемесячно позволяют миллионам долларов утекать сквозь пальцы, потому что потребитель добавляет товары в корзину, но не доходит до стадии оформления заказа. Возможно, вы подскажете мне, относится ли данный вопрос к числу приоритетных в вашей организации?

Пожалуйста, обратите внимание, что нужно сразу же выяснить имя «привратника». Это важно, поскольку демонстрирует уважение. В конце разговора убедитесь, что вы правильно записали, как зовут вашего собеседника. Можно также узнать адрес его электронной почты. Вы сможете отправлять ему сообщения, и если он посчитает их приемлемыми, то переправит боссу.

Учитесь у «привратников»

Секретари обладают разнообразной инсайдерской информацией. Налаживание отношений с ними позволит вам узнать об инициативах компании, основных целях,

политике, текущих поставщиках, изменении приоритетов и многом другом. Поскольку услужливые ассистенты могут стать ценным источником сведений, вам не следует ограничиваться одним вопросом. Например, вы можете спросить:

- Известно ли вам, интересуется ли эта проблема в данный момент г-на Большого Босса? Какое место в списке его приоритетов занимают трудности, связанные с...?
- Когда, с вашей точки зрения, внимание будет уделено направлению...?
- Кто еще в компании участвует в данной инициативе?
- Прежде чем говорить с г-ном Большим Боссом, кто сможет мне помочь лучше понять цели вашей компании?
- С кем мне следует поговорить, чтобы узнать, каким образом в компании решаются вопросы в этой области?
- Каковы взаимоотношения между вашей областью и...?
- Как ваш руководитель хотел бы решать подобные вопросы?
- Каков оптимальный способ связаться с вашим руководством?

Каждый раз, когда вы общаетесь с «привратником», у вас есть возможность узнать больше. В процессе выстраивания отношений с ними я узнаю, что меняется в компании, а также у руководства. Они сообщают мне оптимальное время для общения с шефом. И если я никак не могу застать его на месте, они могут даже мне немного помочь.

В одном случае «привратник» несколько раз пытался соединить меня со своим руководителем, у которого в последнюю минуту всегда появлялись какие-то срочные дела.

В пятницу, когда он «наверняка» должен был быть в офисе в два часа дня, мой звонок в очередной раз переключился на автоответчик. На этот раз, разговаривая с секретарем, я в шутку спросила: «Этот человек на самом деле существует?»

Она засмеялась и сказала: «Да, но его невозможно поймать. Я дам вам номер его сотового телефона. Он сейчас в аэропорту, ожидает посадки на самолет».

Получить личный номер президента компании удастся редко. Но мои отношения с «привратником» сделали это возможным. Всегда относитесь к ним с предельным вниманием. Уважение к человеку означает, что вы цените его время. На этих людях лежит большая ответственность, и они не заинтересованы в болтовне с каждым звонящим. Подготовьте заранее свои вопросы, убедитесь, что они продуманы и касаются существа дела.

Не забудьте благодарить секретарей за советы, ведь они не обязаны вам помогать. Никогда не забывайте, что они могут оказать решающее влияние на ваше общение с клиентом. Если они довольны разговором с вами, то будут делать все от них зависящее, чтобы вы попали на встречу с тем, кто примет решение о сотрудничестве. А если нет — будут блокировать все ваши попытки.

Ключевые идеи

- Секретари превосходно умеют отделять торговцев, сконцентрированных на своем продукте, от профессионалов, которые ориентированы на создание выгодного, количественно измеримого отличия.
- Никогда не используйте при общении с ассистентами руководителей сомнительные или манипулятивные методики. Хотя они могут помочь вам попасть на встречу с их боссом, но могут и аукнуться при дальнейшем общении.
- Будьте готовы к вопросу «На какие темы вы хотели бы поговорить?». По вашему ответу будут определять, пропустить ли вас к руководителю.
- Относитесь к секретарям с уважением, как к коллегам. Помогите им понять, почему их руководство выиграет от разговора с вами.
- Секретари — это бесценный источник инсайдерской информации. Чтобы узнать больше о компании, руководителях и даже потенциальных возможностях, выстраивайте с ними позитивные взаимоотношения.

Глава 17

Не дайте вашей кампании угаснуть

Вы, наверное, давно спрашиваете себя, сколько должна длиться кампания по внедрению, прежде чем вы наконец прекратите обзвон. Помните: требуется не менее 7–10 контактов, чтобы оказаться в поле зрения вашего потенциального клиента. Остановитесь раньше — и все ваши усилия окажутся потраченными впустую.

Ваша задача — не терять бодрости на протяжении всей кампании. Для этого вам потребуется постоянно быть на чеку, креативно мыслить, продумывая свои последующие действия. Многие продавцы не привыкли к такой работе с клиентами. Они стремятся действовать привычными методами, не утруждая свой мозг. Но достижение высоких результатов в продажах требует постоянной работы мысли.

Оставайтесь на связи, не производя впечатления просителя

Вы не представляете, сколько людей за долгие годы моей работы рассказывали мне, что ужасно боятся произвести впечатление неудачливых попрошайек, повторно обращаясь к потенциальным покупателям. Их волновало это, поскольку они позарез нуждались в контракте, но не хотели выглядеть доведенными до отчаяния. Это часто заставляет

продавцов действовать стандартно, что они воспринимают как норму, но потенциальные клиенты смотрят на такое поведение совсем иначе.

Чтобы компенсировать свои сомнения, когда поведение клиента их настораживает, многие продавцы становятся преувеличенно любезными. Когда они поднимают трубку, чтобы еще раз позвонить потенциальному покупателю, их здравый смысл внезапно улетучивается и они бормочут нечто вроде:

«Уважаемый... это Дэйв Мураками. Я недавно говорил, что моя компания, Swift Services, помогает ускорять производственные процессы. Я решил еще раз позвонить вам, чтобы узнать, как идут дела, — возможно, вам нужно что-то из того, что мы могли бы предложить. Если вы заинтересованы в дополнительной информации, я буду рад пообщаться с вами лично или отправить вам брошюру...»

Постойте! Что произошло? Продавец занервничал и залезбил. Внезапно он «решил еще раз позвонить», чтобы узнать, «как идут дела» и не нужны ли его услуги. Все попытки Дэйва казаться вежливым и непринужденным звучат до отращения слащаво.

Покупатели ненавидят и сообщения вроде «Я решил поинтересоваться, получили ли вы мое письмо, посланное на прошлой неделе, и есть ли у вас какие-либо вопросы по этому поводу». Каким бы способом вы ни донесли такое сообщение, вы произведете впечатление сотрудника почты, а не профессионала в своей области.

К фразам, которых следует избегать любой ценой, относятся:

— «Я звоню, чтобы поинтересоваться, не нужна ли вы... Мне неудобно вас беспокоить, но мне хотелось бы помочь вам».

- «Я бы хотел оставаться с вами на связи на случай, если вы будете готовы предпринять какие-либо действия относительно...»
- «Меня интересует, как обстоят дела с этим [ключевым событием]; возможно, в скором времени вам понадобятся ресурсы».
- «Я просто решил уточнить, не изменилась ли ситуация за время, прошедшее с моего прошлого звонка».

Такие контрольные сообщения немедленно рассеивают доверие, которое вы завоевали в ходе предыдущих хорошо спланированных контактов. Чтобы избежать роли попрошайки, у вас всегда должна быть веская бизнес-причина для звонка. В частности, вы можете:

- выделить различные аспекты вашего ценностного предложения;
- поделиться результатами, которых достиг еще один из ваших заказчиков;
- принести вашим потенциальным покупателям интересные новости об отрасли, их клиентах, конкурентах или об изменении законодательства.

Если вы поступаете именно так, то никогда не будете производить впечатление отчаявшегося человека. Наоборот, вы будете казаться ценным ресурсом и интересным собеседником. Если ваши звонки и электронные сообщения оказывают реальную помощь клиенту, то вы не будете опасаться стать досадной помехой.

Могу с уверенностью сказать, что одного контакта раз в неделю или раз в две недели вполне достаточно. Кроме того, занятым менеджерам бывает непросто вас вспомнить. Бывают ситуации, когда вам стоит участвовать попытки получить аудиенцию. Если вы обратите их внимание на возникновение ключевого события, которое оказывает негативное

влияние на их бизнес и помочь преодолеть которое сможет ваше предложение, вам не стоит беспокоиться, что вас воспримут как надоедливую муху. Кто-то в этой компании может отчаянно нуждаться в вас.

Что делать, когда они сами обращаются к вам

Хотя мы мечтаем о том дне, в который потенциальный клиент перезвонит нам, в момент, когда это происходит, продавец от неожиданности может растеряться.

Работая в сфере продаж, я не раз оказывалась в состоянии бесконечного поиска. Мои запасы иссякали, и я срочно нуждалась в новых клиентах. Я делала многочисленные звонки целевым клиентам, пытаюсь разыскать того, от кого у них зависит решение о сотрудничестве. Я везде оставляла сообщения. Но никто никогда мне не перезвонивал.

Но неожиданно, когда я полностью погрузилась в другой проект, зазвонил телефон. Я взяла трубку и произнесла: «Здравствуйте. Это Джил».

Голос на другом конце провода ответил: «Джил, это Майк. Я звоню по вашей просьбе».

Майк? Я задумалась. Какой Майк? И из какой компании? Ничего не приходило на ум. Ломая голову, я бормотала: «Майк, спасибо, что вы перезвонили».

Я оказалась в тупике, не имея представления, откуда он. Я не помнила, какое сообщение ему оставила. Я не знала, был ли он тем человеком, с которым я пыталась связаться, или это просто друг моего знакомого, чей контакт я получила на светском мероприятии.

Могу вас заверить: нет ничего более унижительного, чем признаться: «Майк, мне очень жаль, но я не могу вспомнить, кто вы». Весь ваш авторитет мгновенно испаряется.

Несмотря на предварительное планирование, которое вы выполнили, вы выглядите крайне глупо (это подтверждено личным опытом!).

Организируйте систему хранения информации

Первое, что вам нужно сделать, — это создать систему, чтобы свести к минимуму шансы попасть впросак. Ранее мы говорили о важности сосредоточения на нескольких целевых клиентах. Вести контракт с десятью крупными компаниями — это более чем достаточно для большинства продавцов. Работая с сотнями потенциальных клиентов, вы мгновенно превращаетесь в банального коробейника. У вас должно быть столько заказчиков, сколько вы способны одновременно удерживать в памяти.

Есть несколько способов создания надежных систем хранения информации. Суть в том, чтобы найти то, что удобно лично вам.

Некоторые любят программное обеспечение для управления контактами и применяют его весьма скрупулезно. Они вводят каждую крупницу данных о клиенте, ключевых сотрудниках, сообщениях, которые они оставили, посланных письмах и других подобных сведениях. Когда потенциальные клиенты звонят им, они быстро обращаются к своим базам данных, чтобы найти нужную информацию. С появлением КПК* эта информация стала полностью мобильной.

Другие продавцы по-прежнему пользуются бумажными носителями. Если это относится и к вам, позаботьтесь, чтобы досье на активных клиентов всегда было под рукой, чтобы его можно было открыть в любой момент. За годы работы я пришла к выводу, что имена и контактные номера полезно записывать на внешней стороне папок, чтобы не рыться в их содержимом, когда времени в обрез. Я предпочитаю

* КПК — карманный персональный компьютер. *Прим. ред.*

создавать список (который обычно лежит поверх документов на моем столе), занимающий одну страницу и содержащий все актуальные имена, должности, названия компаний и номера телефонов. Я оставляю немного места, чтобы записать данные, напоминающие мне о последнем по времени контакте с тем или иным человеком.

Не менее важно использовать определитель номера (если у вас он есть). Перед тем как поднять трубку телефона, посмотрите, кто вам звонит. Иногда этого достаточно, чтобы чувствовать себя уверенно.

Когда вас застали врасплох, меньше всего вам хочется, вступив в разговор с потенциальным клиентом, продолжать мучительно соображать, с кем вы общаетесь. Позвольте мне предложить вам стратегию, которая даст несколько минут на то, чтобы собраться с мыслями.

Если вы попали в затруднительное положение и не знаете, с кем говорите, скажите: «Майк, спасибо за звонок. Могу ли я перезвонить вам через несколько минут? Мне нужно закончить важное дело».

Почти все соглашаются. Ведь известно, как это мешает, когда вас отвлекают от работы. Если они говорят, что будут заняты в ближайшее время, то вам нужно только определить время, удобное для вас обоих.

Убедитесь, что за вашим предложением перезвонить следует фраза «Вы не могли бы дать мне свой номер еще раз? У меня нет его под рукой».

Таким образом, вы получите информацию, чтобы понять, кто звонит. Если и это не прояснило ситуацию, перезвоните по тому же номеру, но измените последнюю цифру. Вы наверняка попадете к кому-то из сотрудников этой компании (или на автоответчик). Прежде чем перезвонить, просмотрите свои заметки и решите, что вы хотите обсудить. Вам же не хочется выглядеть растяпой. Вы хотите выглядеть настоящим профессионалом, каковым и являетесь.

Профессионально готовьтесь к ответному звонку

Чтобы продемонстрировать себя с лучшей стороны, когда вам перезванивают, важно понять, чего ждет от вас потенциальный клиент в данный момент.

Возможно, ваше сердце бьется как сумасшедшее, во рту пересохло, нервы напряжены до предела. Вам хочется закричать «Ура!» — и в то же время ваши колени дрожат.

Но человек на другом конце провода должен думать, что вы спокойны, уверены и собранны (полная противоположность тому, что вы чувствуете). Вот почему необходимо спланировать заранее, как принять ответный звонок. В противном случае вы наверняка скажете что-нибудь вроде:

«Г-н Большой Босс. Огромное спасибо за то, что перезвонили. Я очень ценю это. Я уже давно хотел пообщаться с вами и знаю, как вы заняты. Для меня большая честь, что вы перезвонили».

Чувствовать восторг и легкое головокружение — это нормально. Но демонстрировать это пагубно для ваших продаж. Несвязное бормотание создаст вам образ непрофессионала в своем деле. Несмотря на то что ваша речь может показаться вам замечательной, вы говорите как дилетант.

Люди в крупных компаниях не желают иметь дело с новичками. Они хотят работать с талантливыми, хорошо осведомленными специалистами. Все ваши мысли должны быть направлены на то, что вы имеете дело с партнером. Это не значит, что вы абсолютно равноправны. Зато означает, что вам известно: предложение вашей компании обеспечивает значительную ценность для клиентов. Когда вам перезванивают, ваш ответ должен звучать так, будто перерыва между предыдущим контактом (электронная почта, звонок) и сегодняшним не было. Например, вы можете сказать:

«Боб, спасибо за звонок. Как я упоминал в своем письме, в настоящее время мы много работаем с интернет-магазинами, значительно увеличивая их коэффициент конверсии. Поскольку вы перезвонили мне, думаю, что сейчас это входит в список ваших приоритетов, не так ли?» [Пауза.]

«Тони. Спасибо, что перезвонили. Как я упоминал в письме, я полагаю, что ваша компания в этом году выводит на рынок некоторые важные новые продукты. Мы помогаем компаниям сократить время окупаемости при запуске новых продуктов, и я хотел бы узнать, важен ли этот вопрос для вас в настоящее время». [Пауза.]

Как вы заметили, эти ответы намеренно связывают причину первоначального звонка с сегодняшним разговором. Они сосредоточены на задачах — не на продуктах. По существу, это повторение вашего ценностного предложения.

Обратите внимание, что фразы построены в разговорном стиле. Их легко произносить, они кратки — максимум 15 секунд. Кроме того, последнее предложение предназначено для того, чтобы вовлечь ваших потенциальных клиентов в разговор об их проблемах. После того как вы сообщите все, что вам нужно, дайте возможность высказаться клиенту.

Теперь, когда диалог начат, можно вернуться к сценарию звонка, который вы создали, чтобы связаться с потенциальным покупателем. Если вам перезвонили, все, что нужно, — это следовать ему.

Когда стоит остановиться?

Как долго стоит продолжать кампанию по внедрению, прежде чем заняться другими возможностями, с бóльшим потенциалом? Как я уже говорила, достаточно 7–10 контактов, чтобы вас признали. Если предположить, что вы

связываетесь с клиентом раз в десять дней, ваша кампания может продолжаться три-четыре месяца.

Не достигнув по окончании этого периода никакого успеха, нужно искать его в другом месте. Но не вычеркивайте эту корпорацию из своего списка. Даже когда ваша кампания по внедрению выполнена на отлично, может существовать множество причин, помешавших завершить ее успешно прямо сейчас, и они абсолютно от вас не зависят.

Найдите способ контактировать с несостоявшимся клиентом хотя бы раз в квартал. Тогда вы ненавязчиво останетесь в поле их зрения. Отправляйте интересные статьи, ссылки на информативные сайты. Позвоните и расскажите о важных тенденциях в отрасли. Пригласите их на веб-семинар, проводимый вашей компанией.

Если вам не дали явный отпор, не стоит сдаваться. Весьма вероятно, что это всего лишь вопрос приоритетов. На первый план могли выйти другие вопросы. Оставаясь на связи, вы имеете шанс, что, когда придет время проблем, которыми занимается ваша компания, о вас вспомнят прежде всего.

Ключевые идеи

- Чтобы не производить впечатления просителя при повторных звонках, никогда не произносите фразы вроде «Просто решил узнать, как идут дела». Эти звонки не менее важны, чем первоначальный, и тоже требуют планирования.
- Чтобы со временем к вам не утратили интерес, подчеркивайте различные аспекты вашего ценностного предложения, делитесь результатами, которых достигли ваши клиенты, или интригуйте потенциальных заказчиков новой информацией.
- Если потенциальный клиент обращается к вам, когда вы этого не ждете, важно иметь время, чтобы собраться с мыслями. Поблагодарите за звонок и спросите, нельзя ли перезвонить ему через несколько минут.
- Всегда связывайте ваш новый контакт с предыдущим общением. Упомяните ключевые мысли вашего письма или разговора, чтобы закрепить их, затем задайте вопрос.
- Если в течение нескольких месяцев вы не менее 7–10 раз безуспешно связывались с потенциальным клиентом, переходите на ежеквартальный график. Как правило, отсутствие заинтересованности — это вопрос корпоративных приоритетов.

Часть V

**Продвигайте процесс
продаж**

Глава 18

Сделайте первую встречу впечатляющей

Всякий раз, когда вам удастся назначить встречу с ключевым менеджером корпорации, вы заслуживаете аплодисментов. Убедитесь, что нашли время похвалить себя. Ваши достижения выделяют вас на фоне остальных продавцов, по-прежнему ломающих головы над тем, как пробраться в компанию.

Готовясь к предстоящей встрече (телефонному разговору), не забывайте, что люди, которые работают в крупных компаниях, обычно завалены работой и переутомлены. От них ждут, что они смогут достичь амбициозных целей при наличии ограниченного бюджета и минимума ресурсов. Время — их самый ценный товар. Вам решили уделить его, потому что потенциальный клиент полагает: вы можете решить его проблему или помочь в достижении желаемых бизнес-результатов.

Когда вы говорите, они думают именно об этом. Не о вашем продукте. Не о ваших услугах, технологиях или решениях. Только о своих бизнес-задачах. Вся ваша кампания по разработке потенциального клиента сосредоточена на бизнесе, и бизнес — это то, о чем клиент хочет говорить, когда вы встретитесь с ним. Если вы не выполните это условие, у вас не будет другого шанса.

Ваша задача — преобразовать эту возможность в деловые отношения. И у вас для этого минимум времени.

Избегайте пустой болтовни

Если вы похожи на большинство продавцов, то понимаете, как важно сосредоточиться на клиентах и задавать вопросы об их проблемах, но находитесь в смятении, потому что у вас масса информации, которой «нужно» поделиться.

«В конце концов, — думаете вы, — что произойдет, если я не расскажу о том, чем мы занимаемся? Если я сосредоточусь всего на одном — вдруг это не то, что им нужно в данный момент?»

Многие продавцы, опасаясь, что у них есть единственный шанс, чтобы продемонстрировать свои знания или ошеломить потенциальных клиентов, делают классическую ошибку — они слишком много болтают. Исследования показывают: чем меньше времени у продавцов на общение с потенциальным покупателем, тем больше шансов, что они проведут его как рекламную презентацию.

Не позволяйте опасениям помешать вашему успеху. Рекламные презентации не действуют. Если при первом же звонке на вас нападает желание поболтать — у вас проблема. Тем не менее большинство продавцов даже не улавливают, когда переключаются на саморекламу. Они совершенно не понимают, что бесконечно говорят о своем предложении. Им кажется, что они просто отвечают на вопросы заинтересованных потенциальных клиентов. Такое заблуждение приводит к катастрофе еще до того, как они осознают это.

Когда это происходит, потенциальные клиенты обычно реагируют примерно так:

— «Сколько это будет стоить?» Если этот вопрос прозвучал до того, как вы обсудили их потребности, дело почти проиграно. Независимо от величины цены она окажется слишком высокой; вам придется перейти в оборону, пытаясь обосновать стоимость.

- «Решает ли это такую проблему, как...?» Вопросы о том, чем может помочь ваш продукт, задаются, чтобы исключить варианты. Клиенты предпочитают оставить все как есть, не интересуясь изменениями. Если они обнаруживают хотя бы маленькое затруднение, вашей встрече конец.
- «Очень интересно. Бьюсь об заклад, что у вас будет успех в продажах». Невысказанный финал этой фразы звучит так: «...но не со мной». Это вежливые клиенты, которые тем не менее хотят, чтобы вы покинули их офис. Они считают, что вы заинтересованы только в продаже, а не в помощи их бизнесу.

Если вы пытаетесь убедить потенциальных клиентов, что ваш продукт — это то, что им нужно, вы роете себе яму.

Продемонстрировав им все, что у вас за душой, вы произведете впечатление коробейника. А это тот тип продавца, к которому все питают особое отвращение.

Как беседовать с потенциальными клиентами

Хорошие продажи — это ведение беседы, а не зачитывание рекламных презентаций. Это сосредоточенность исключительно на бизнесе клиента. Помните, что ваше предложение — лишь инструмент, чтобы помочь им достичь желаемых результатов.

Потенциальные клиенты должны с самого начала понимать, что ваша единственная цель — помочь устранить препятствия при достижении их бизнес-целей. Сохранение таких приоритетов — это лучший способ заложить основу для взаимовыгодных отношений. Но если вы не можете обсуждать свои товары, о чем же говорить? Вернитесь к кампании по внедрению, чтобы найти ответы.

Обсудите бизнес-результаты

Если вы сконцентрировались на вашем ценностном предложении или поделились историей успеха заказчика, чтобы внедриться в компанию, ваш потенциальный клиент захочет узнать, как вы помогли другим достичь хороших результатов.

Будьте внимательны: вместо того чтобы говорить о ваших возможностях (а вы, вероятно, умираете от желания сделать это), будьте готовы в начале встречи поделиться следующей информацией:

- проблемы, с которыми ваши клиенты сталкивались в своей деятельности;
- как они решали их до начала работы с вашей компанией;
- последствия данных проблем для бизнеса;
- конкретная выгода и бизнес-результаты, которые они получили благодаря взаимоотношениям с вами.

Когда люди, принимающие решения, спрашивают, как вы сделали это, говорите кратко и убедительно. Например, так: «Мы составили индивидуальный план, который действительно учитывал их весьма специфические проблемы». Или: «Они использовали один из наших новых продуктов, чтобы добиться таких результатов. Однако мне нужна дополнительная информация, чтобы определить, будет ли это так же полезно для вашей компании».

Ваша цель — сразу перейти к вопросам, чтобы узнать как можно больше о вашем потенциальном клиенте.

Вам предстоит замолчать на некоторое время. Разговор — это улица с двусторонним движением. Пришло время активизироваться вашему собеседнику.

Развивайте продуманные идеи

Если вы договорились о встрече с потенциальным клиентом, поскольку поделились с ним хорошо продуманной идеей, сосредоточьтесь на ней в ходе разговора. Однако вместо того чтобы пытаться рассказать, насколько идеально это решение, позиционируйте его как возможность, которую необходимо изучить подробнее. Вот как следует вести диалог в начале встречи:

- Упомяните об исследованиях, которые вы провели до того, как связаться с клиентом.
- Подчеркните, что вы узнали, работая с другими заказчиками. Сосредоточьтесь на их бизнес-проблемах, критических факторах успеха и препятствиях на пути к нему.
- Опишите, что вы узнали о бизнесе потенциального клиента относительно вероятных проблемных участков.
- Расскажите об успешном решении подобных проблем другими клиентами, результатах, которых они достигли.
- Подчеркните, что вы не можете быть полностью уверены в пользе этих же идей для данного клиента, но вы чувствуете, что стоит подробнее изучить их ситуацию.

Не втягивайтесь в обсуждение ваших продуктов. Ваша задача — начать разговор об их бизнесе. После того как вы расскажете о своих идеях, сразу переходите к вопросам.

Предоставьте важную информацию

Крупные компании всегда заинтересованы в информации о своей отрасли, рынке, клиентах и конкурентах. Если вы хотите воспользоваться наличием таких сведений, чтобы

попасть в большую компанию, именно с этого необходимо начать разговор. Для этого следует:

- Сформировать контекст для информации, которой вы хотите поделиться, — откуда она у вас, от кого и т. д.
- Изучить данные вместе с клиентом. При этом полезно иметь графики, диаграммы, официальные документы или статьи в поддержку вашего сообщения и для увеличения его воспринимаемой ценности.

После того как вы поделились информацией, снова начинайте задавать вопросы.

Если вы все время будете находиться в режиме презентации, диалог у вас не сложится. Отсутствие взаимодействия ставит вас в крайне невыгодное положение в продвижении к следующему шагу. Убедитесь, что информация, которой вы делитесь, — это не завуалированная рекламная презентация.

Активно используйте вопросы

Большинство продавцов не понимают, что единственный способ добиться статуса доверенного советника — это задавать целенаправленные вопросы. Не нужно выбалтывать все, что знаете. Не говорите клиентам, что нужны изменения. Не рассказывайте без перерыва о ваших уникальных возможностях.

Хорошо спланированные, наводящие на размышления вопросы приводят к прочным отношениям с корпоративными покупателями — и в итоге к росту числа контрактов. Задавая серьезные, сфокусированные на проблемах клиента вопросы, вы можете:

- **Продемонстрировать ваши положительные намерения.** Вопросы показывают, что вы беспокоитесь о бизнесе клиента, а не только о получении заказа.

- **Повысить ваш авторитет.** Хорошо продуманные вопросы позволят произвести впечатление компетентного специалиста, особенно если они дополнены знаниями о вашей отрасли, рынке, конкурентах или клиентах.
- **Помочь клиентам обдумывать и оценивать ситуацию.** Это высоко ценится менеджерами, принимающими решения, у которых мало времени на анализ и выработку стратегии. Они предпочитают вопросы, в которых предлагается свежий взгляд на их трудности.
- **Выявить потребности и работать над ними.** Вопросы помогут вам узнать об узких местах и разочарованиях, с которыми ежедневно сталкиваются ваши потенциальные клиенты. Если вы не выявите эти проблемы, они останутся наедине со своими трудностями.
- **Сформировать правильное решение.** Хотя вы не станете заниматься этим в ходе первого же звонка, не забывайте о столь важной задаче в ходе последующих встреч, когда потребуется сделать конкретное предложение.

Планируйте вопросы заранее. Если этого не сделать, то при встрече с потенциальными клиентами вы в 90 случаях из 100 вернетесь к проведению рекламных презентаций. Почему? Потому что невозможно одновременно слушать и сочинять хорошие вопросы. Вы начнете нервничать, много говорить, а дальше — просто болтать. Довольно скоро вы перестанете себя контролировать.

Абсолютно необходимо составить список из десяти вопросов и взять его с собой на встречу. Можно подумать, что с таким списком вы будете выглядеть как новичок, но настоящие профессионалы делают именно так.

Исследование в сфере продаж, проведенное Нилом Рекхэмом*, показало, что умение задавать хорошие вопросы — это наиболее яркое отличие между лучшими и обычными продавцами. Когда лучшие продавцы узнавали о проблемах, они продолжали задавать вопросы, чтобы выявить их последствия для бизнеса и выгоду от возможных изменений.

А когда о трудностях потенциальных клиентов слышали среднестатистические продавцы, они сразу же переходили к описанию своих решений.

Как задавать правильные вопросы

При первой встрече или разговоре с представителем компании вы не успеете получить ответы на все свои вопросы. Не волнуйтесь. Вы строите отношения, и в будущем у вас будет много возможностей, чтобы больше узнать о своих клиентах.

Узнайте о текущей ситуации

Когда вы начнете задавать вопросы, сосредоточьтесь на текущей ситуации клиента и сопоставьте ее с проблемами, которые вы решаете, или с целями, которых помогаете достичь. Чтобы не создавалось ощущение допроса, попробуйте задавать более обобщенно сформулированные вопросы, требующие развернутых ответов.

Несколько лет назад я работала с торговым представителем, который был весьма воодушевлен новым продуктом, выведенным на рынок его компанией. Мы проводили ролевую игру, отрабатывая звонок, который он собирался

* Известный исследователь продаж и проблем маркетинга, разработчик популярной техники продаж по методу SPIN, консультант многих известных корпораций. Автор нескольких книг-бестселлеров, на русском языке издана книга: Рекхэм Н. СПИН-продажи. Практическое руководство. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

вскоре сделать крупному корпоративному клиенту. В течение нескольких минут он задал мне массу вопросов, например:

- Какую систему вы используете для этого приложения?
- Какое программное обеспечение вы используете?
- Как давно оно у вас?
- К кому вы обращаетесь за поддержкой?
- Куда отправляется информация после того, как вы закончили свою работу?
- Какую систему использует ваш адресат?

«Стоп, — наконец сказала я, заткнув уши руками. — Все, что нужно — это один-единственный вопрос».

Мой клиент сделал вид, что понимает меня.

«Просто попросите своего клиента: “Опишите мне, каким образом осуществляется рабочий процесс в вашем подразделении”, — сказала я. — После того как он ответит, вы узнаете, что происходит у него на работе. Остальные вопросы плавно впишутся в дальнейший разговор».

Никогда не спрашивайте о сведениях, которые легко найти в открытом доступе. Вы будете выглядеть глупо, а вы меньше всего хотите этого.

Ухватитесь за их проблемы

Пропустив этот шаг, вы не сможете ничего продать. Если клиенты абсолютно довольны своим положением, у них нет причины что-то менять. Вы можете чувствовать себя неловко, спрашивая об их проблемах, поскольку понимаете, что это похоже на вторжение в частную жизнь.

Смиритесь с этим. Нельзя помочь компании улучшить бизнес, если вы не готовы к неудобствам. В продажах главное не вы. Главное — решить текущие и будущие проблемы.

Если вы действительно ориентированы на клиента, то должны задавать вопросы о том, что обстоит не так.

Вопросы, которые выявляют недостатки, содержат оценочные слова. Ниже перечислены ключевые термины, которые следует использовать в вопросах о проблемах:

Узкие места	Трудности	Проблемы
Вызовы	Нерешенные вопросы	Неудовлетворенность
Барьеры	Задачи	Изменения
Опасения	Улучшения	Разочарования

Задавайте вопросы, связанные с конкретными бизнес-задачами, которые решает ваше предложение. Мы говорили об этом в главе 7. Посмотрите на проблемы, которые вы перечислили.

Сформируйте связанные с ними вопросы, чтобы узнать, считает ли ваш клиент их важными. Например, спросите:

- Каковы ваши самые насущные проблемы, связанные с...?
- Каковы основные вызовы, стоящие перед вами применительно к развитию вашего бизнеса?
- Где возникают узкие места?
- Каковы основные препятствия к достижению ваших целей?
- Какие улучшения необходимы, чтобы увеличить эффективность работы?
- Исходя из вашей текущей методики работы, каковы ваши наиболее серьезные опасения?

Когда клиенты расскажут о своих трудностях, проявите любознательность и узнайте об этом как можно больше. В частности, выясните, почему они считают озвученное проблемой.

Изучите влияние на бизнес

Всякий раз, когда вы обнаруживаете одну из проблемных областей, связанную с решениями, которые вы предоставляете, не начинайте тараторить о своем предложении. Вместо этого продолжайте задавать вопросы, которые помогут выявить волновой эффект обнаруженных вами проблем.

Мы уже говорили об этом, обсуждая ваше ценностное предложение: рассмотрите бизнес-последствия проблем, которые испытывают клиенты, пока не сотрудничают с вашей компанией. Затем задайте вопросы, которые заставят собеседника изучить последствия методики, применяемой ими в настоящий момент.

Ключевые слова, которые следует включить в такие вопросы, — это *влияние, последствия, затрагивать, следствие, эффект, отражаться*. Предлагаю примеры вопросов, которые можно задать:

- Как эти проблемы влияют на прибыльность?
- Каким образом данный вопрос затрагивает... [другую сферу]?
- Если эти проблемы не будут успешно решены, каковы последствия для вашей организации?
- Вы упомянули, что одна из сложностей — текучесть персонала. Как это влияет на ваши затраты на обучение? На расходы на рекрутинг? На частоту ошибок при выборе подходящих сотрудников?

Клиенты любят подобные вопросы, поскольку они заставляют их думать. Они также предоставляют вам много полезной информации, чтобы создать экономическое обоснование вашего предложения. Лучшие продавцы задают значительно больше подобных вопросов, чем среднестатистические.

Определите выгоду от изменения

После того как вы изучили влияние трудностей на бизнес ваших клиентов, пришло время определить выигрыш, который они получают от решения своих проблем. Когда потенциальные заказчики ответят на все вопросы, они скажут вам, как улучшится их бизнес. По сути, клиенты сами делают за вас продажу.

Лучшие продавцы чрезвычайно искусны в умении задавать подобные вопросы. Большинство обычных продавцов редко задают их. Эти вопросы ориентированы на конкретные решения. Ключевые слова, которые следует включать в эти вопросы, — это *помощь, важно, ценность, полезный, выгода, действие, поддержка и польза*. Ниже перечислены несколько вопросов, которые можно задать, чтобы определить выгоду с точки зрения клиента:

- Если бы эта проблема была решена, какую выгоду принесло бы это вашей организации?
- Почему для вас важно исправить...?
- Помогите мне понять, какие преимущества принесет вашей группе сокращение времени производственного цикла?
- Есть ли другие сферы в вашей компании, где это будет полезно?
- Какую ценность вы сможете получить, освободив дополнительные площади?

А теперь откиньтесь на спинку кресла и слушайте, даже если вы разговариваете по телефону. Продолжайте изучать ответы вашего клиента так долго, как сможете. Делайте подробные записи, поскольку информация, которую вы получите, может иметь неоценимое значение.

Хорошие вопросы — это ключ к превращению разочарованных потенциальных клиентов в активных покупателей,

желающих решить свои проблемы. Создайте список из десяти основных вопросов, которые вы хотели бы задать, общаясь с ключевыми менеджерами компаний. Этот список поможет в построении эффективного разговора и фокусировании внимания на клиенте — основном предмете вашего интереса.

Ключевые идеи

- Самая большая ошибка, которую совершают продавцы, — попытка убедить потенциальных клиентов в собственной ценности, расхваливая свой товар.
- Постоянно сосредотачивайтесь на помощи клиенту в устранении препятствий к достижению его целей. Помните, что ваше предложение — это лишь инструмент для достижения результатов.
- Начните с краткого обзора бизнес-результатов, достигнутых другими вашими клиентами, или донесите продуманную идею. Как можно быстрее переходите к вопросам.
- Проницательные вопросы влияют на успех в продажах сильнее, чем любая другая тактика. Для достижения максимальных результатов планируйте их заблаговременно.
- Для вовлечения клиентов в обсуждение задавайте вопросы о вызовах и проблемах, с которыми они сталкиваются. Исследуйте влияние этих трудностей на бизнес и выгоды от возможных изменений.

Глава 19

Набирайте обороты и не сбавляйте темп

Теперь, после изучения предмета вашего разговора с потенциальными клиентами, пришло время посмотреть, как он будет происходить. Он начинается не в тот момент, когда представитель интересующей вас компании берет трубку, и не тогда, когда вы входите в кабинет. Разговор начинается, когда вы разрабатываете план.

Чтобы стать успешным, важно мыслить так же, как потенциальные клиенты. В большинстве случаев они хотят знать, разбираетесь ли вы в проблемах их отрасли, компании и вызовах. Они ждут от вас поддержки в достижении своих целей или в решении задач. Вы никогда не сможете убедить людей пустыми разговорами. Только осмысленный, ориентированный на их бизнес диалог может привести к положительному результату.

Такой диалог не возникает спонтанно. Придется приложить серьезные умственные усилия, прежде чем вы сможете попасть на встречу.

Каждый продавец высшей категории, которого я знаю, уделяет значительное время стадии подготовки. Он понимает: с сегодняшним корпоративным покупателем импровизация не работает.

Определитесь, куда вы хотите попасть, прежде чем начать движение

Люди в крупных компаниях редко, а может, и никогда не принимают поспешных решений. Обычно для того, чтобы подтвердить ваш первоначальный контракт, требуется несколько встреч и телефонных разговоров — даже если ваше предложение экономит им огромное количество времени и денег и увеличивает продажи в геометрической прогрессии.

Тем не менее, когда я спрашиваю продавцов, какова главная цель первой встречи, они отвечают: «Получить контракт». Отправляться на разговор с такой целью — это верный путь к неудаче, особенно если вы используете никудышные методики, рекламируемые так называемыми гуру продаж.

Другие продавцы гораздо «вежливее». Их цель — в сборе информации, они хотят узнать больше о компании. Эти люди надеются, что собеседники будут задавать много вопросов об их предложении. Они ошибочно полагают, что если хорошо его опишут, то получают контракт в обозримом будущем.

При продаже крупным компаниям необходимо двигаться вперед поэтапно. Каковы эти этапы? Чтобы выяснить это, проанализируйте процесс, через который проходят ваши клиенты, чтобы принять решение. Как продавец вы не можете сократить этот цикл. Вам нужно подстроиться под него, убедившись, что вы делаете все возможное, чтобы продвинуться на один шаг вперед. Это зона вашей, а не их ответственности.

Мой опыт работы в секторе B2B подсказывает, что логические этапы таковы:

- **Вторая и последующие беседы с потенциальным покупателем.** Часто после первоначального контакта

из-за нехватки времени остается еще больше вопросов, которые нужно обсудить. Вероятнее всего, вам также понадобится время, чтобы разобраться с полученной информацией и вернуться с некоторым количеством идей.

- **Встречи с коллегами менеджера, с которым вы общались.** Поскольку большинство корпоративных покупателей привлекают целый круг специалистов для принятия решений, вы можете предложить позвонить или встретиться с их начальством, подчиненными, техническими экспертами, пользователями или сотрудниками финансового отдела.
- **Встречи с вашими коллегами.** Сотрудники из вашей организации могут внести значительную ценность в ваш процесс продаж. Вам стоит договориться о времени для разговора (встречи) с отраслевым специалистом, техническим экспертом, руководителем или еще кем-либо из вашей компании.

Что происходит на повторных встречах? Вначале вы можете потратить довольно много времени, получая глубокие знания о ситуации и вызовах вашего потенциального клиента. Вы проводите интервью, анализируете записи, изучаете методологию, говорите с клиентами или проводите опросы.

По мере наращивания оборотов вы можете участвовать в проведении презентаций, представлении предложений, организации выездов на объект или встреч по планированию и контролю.

Первую встречу можно считать успешной, только если вы закончите ее с конкретным результатом, который обеспечит прогресс в отношениях. Прежде чем идти на нее, продумайте следующий шаг, который вы предложите. Не волнуйтесь, если в итоге вы продвинетесь не так далеко, как ожидали. Иногда мнение потенциального клиента о том, как работает

его компания, может оказаться чрезвычайно полезным для определения следующего оптимального шага. Перед тем как уйти, запланируйте следующую встречу, чтобы не сбавлять обороты. Если этого не сделать, то вернуться будет практически невозможно — даже если вы им понравитесь.

Следуйте руководству по планированию звонков

Эффективные встречи проходят по простой и проверенной схеме. Ниже указаны этапы, следование которым обеспечит продуктивность первого разговора с клиентом. Рассматривайте их как рекомендации, а не как догму. Время указано в расчете на часовую встречу. И помните: хорошие встречи — те, что посвящены потенциальным клиентам и их проблемам, а не вашему продукту. (Примечание: вероятнее всего, ваша встреча произойдет лично, но этот план полезен и для телефонных разговоров. — Дж. К.)

I. Начните разговор (5–10 минут)

У клиентов из крупных компаний нет времени на пустую болтовню и завязывание отношений. Будьте искренни и дружелюбны, однако постоянно фокусируйтесь на их бизнесе.

A. Взаимное представление

Потратьте несколько минут, чтобы узнать о работе и обязанностях собеседника. Если этот человек пригласил на встречу коллег, не забудьте представиться и узнать их имена. Уточните, почему они пришли и почему их интересует данная бизнес-проблема.

B. Подтвердите время и повестку дня

Перед началом дважды проверьте, не изменились ли временные рамки с того момента, как вы назначили встречу.

Если ваш клиент должен через 30 минут бежать на другую встречу, перестройте план или зайдите позже. Также следует еще раз подтвердить цель встречи, чтобы исключить недоразумения.

Вы можете сказать: «Как я уже говорил, мы работаем с высокотехнологичными компаниями для повышения узнаваемости бренда и увеличения объема продаж. Сегодня я хотел бы объяснить, каким образом мы решаем эти вопросы, узнать, что ваша компания делает в данной сфере, и определить, есть ли у нас причины обсудить это подробнее. Вы не возражаете?»

Обратите внимание на профессионализм и лидерство, которые демонстрирует это заявление. Оно показывает, что у вас есть четкий план. Менеджеры, принимающие решения, немедленно почувствуют: их драгоценное время не будут потрачено впустую.

II. Ведите диалог (40–45 минут)

Вы хотите включиться в диалог, а не провести рекламную презентацию. Заложите для этого основу, поделившись информацией, которая представляет интерес для ваших потенциальных клиентов. После этого пригласите их поучаствовать в дискуссии, задавая вопросы, которые заставляют задуматься.

A. Создайте контекст (5 минут)

Клиентам нужно больше сведений о том, чем занимается ваша компания, — им мало заявления из одного предложения, сделанного вами. Вы организовали встречу, поскольку собеседник заинтересовался тем, что вы ему сказали.

Сейчас самое подходящее время предложить краткий обзор бизнес-результатов, которых достигли другие клиенты, пользуясь вашим продуктом. Объясните, с каким вызовом сталкивались ваши клиенты, как вы им помогли,

расскажите о результатах, которых они смогли добиться. Вы также можете поделиться своими идеями или перейти к важной информации, которую вы подготовили для встречи. В предыдущей главе подробно объясняется, что для этого нужно делать.

Б. Переходите к вопросам

Как можно быстрее переведите разговор на обсуждение ситуации у потенциального клиента — это ваша главная цель. Чтобы сделать это, скажите: «Полагаю, что я помог вам получить представление о том, как мы помогаем нашим клиентам решить их проблемы (или достигать целей). Самое главное — понять, нужно ли это вашей компании. При подготовке к сегодняшней встрече я заметил, что... [укажите информацию о направлении их развития, ключевых событиях, другую информацию, обнаруженную в ходе исследования]. Я хотел бы узнать, каким образом...»

Если вы не спланируете заранее возвращаться к обсуждению дел в их компании, иногда трудно остановиться — особенно если вас подстрекают вопросы потенциального клиента. Эффективный переход — часть вашего плана.

В. Сосредоточьтесь на бизнес-вопросах (35–40 минут)

Перед встречей разработайте как минимум десять серьезных вопросов, которые вы можете использовать, ведя ориентированный на бизнес диалог. Ключевые сотрудники корпораций всегда заинтересованы в разговоре о своем бизнесе. Они не стали бы тратить на вас время, если бы им действительно не нужна была помощь в решении некоторых задач.

Держите вопросы под рукой, чтобы вы могли обратиться к ним в любой момент. Если хотите, продемонстрируйте клиентам, как вы подготовились к встрече, — это произведет на них впечатление. Но не передавайте им список

вопросов, иначе они отбарабанят заранее подготовленные ответы.

Задавайте свои вопросы в ходе диалога — не ведите себя как экзаменатор. Вопросы строят отношения — создайте связь, продемонстрируйте свою компетентность и покажите, что для вас это важно.

Помните, что это диалог, а не рекламная презентация. Прислушайтесь к их ответам. Демонстрируйте интерес. Узнайте столько, сколько сможете. Делайте подробные записи обо всем, что будет сказано, а не только о том, что покажется вам интересным.

Всегда откидывайтесь на спинку кресла. Как только вы подадитесь вперед, вы начнете рекламную речь. Диалог окончен, начались продажи. Ваш потенциальный клиент немедленно уйдет в глухую оборону и начнет выдвигать возражения. Получить контракт станет намного сложнее, поэтому немедленно расслабьтесь и продолжайте изучать клиента.

III. Выведите процесс на новый этап (5–10 минут)

Когда вы сосредоточены на вопросах, час встречи пролетит словно миг. Даже если потенциальные клиенты не обращают внимания на время, важно не злоупотреблять гостеприимством. Посмотрите на часы. Отметьте, предложили ли вам остаться еще на какое-то время. Если нет, то пора заканчивать и переводить процесс продаж на следующий этап.

A. Подытожьте ваше понимание ситуации

Поскольку вам понадобится несколько встреч, чтобы заключить контракт с крупной компанией, не пытайтесь сразу выложить все, что знаете, задать все вопросы, на которые хотели бы получить ответы, или продемонстрировать все материалы, которые лежат в вашем портфеле. Вместо этого

покажите свои профессиональные знания, подытожив то, что вы узнали об их важнейших бизнес-вопросах и значимости их решения.

Ваши собеседники также заинтересованы больше узнать о том, как вы работаете с клиентами, которые сталкиваются с подобными проблемами, в чем заключался процесс сотрудничества с вами и как они извлекли из этого пользу.

Ни при каких обстоятельствах не занимайтесь обсуждением вашего продукта. Избежать этого очень сложно, но необходимо. Помните, что корпоративных покупателей интересует не ваше предложение, а то, чем оно способно им помочь. Они также понимают, что за короткую встречу вы не сможете предложить хорошо продуманное решение. Они и не ожидают этого.

Б. Предложите следующий шаг

Затем, без нажима, порекомендуйте хороший вариант, чтобы продвинуться вперед. Это тот шаг, над которым вы работали с самого начала.

Вы можете сказать: «Обычно, когда я работаю с компаниями над выводом новых продуктов, следующий шаг — это организация встречи с менеджером продукта, которая поможет лучше понять уже имеющиеся планы запуска и определить возможные пробелы. Можем ли мы договориться о встрече с этим человеком в ближайшие пару недель?»

Если ваша встреча прошла на должном уровне, то весьма вероятно, что ваш потенциальный клиент сам предложит сделать следующий шаг. Это здорово! Сделайте соответствующую отметку в своем календаре. Если ваш потенциальный клиент пропустил этот важный шаг, предложите его сами: «Г-н Большой Босс, я по опыту знаю, что нам нужно также поговорить с представителем IT-отдела. Можем ли мы организовать и это?»

Подобное завершение встречи выводит процесс продажи на следующий этап. Это честный и добросовестный подход. Он нужен вам обоим, чтобы определить, подходит ли ваше предложение для их бизнеса.

Используйте инструмент 9 (см. приложение А), который поможет вам спланировать предстоящие встречи с клиентами.

Убедитесь, что вы нацелены на успех

Чем больше вы можете сделать, чтобы обеспечить правильный ход вашей встречи, тем лучше. Активная позиция помогает устранить проблемы и не позволяет тратить время впустую. Вот еще несколько предложений, как сделать встречу успешной:

- **Позвоните, чтобы подтвердить встречу.** Конечно, вы рискуете и встреча может быть перенесена, но это лучше, чем прийти и натолкнуться на потенциального клиента, голова которого занята совсем другими проблемами. Когда звоните, не говорите, что вы просто хотели уточнить, не перенесена ли встреча с 10 утра на другое время.

Добавьте информацию о чем-нибудь интригующем, например: «Я провел дополнительное исследование... и у меня есть некоторые идеи, которыми я хотел бы с вами поделиться». Важно еще раз подтвердить, что ваша встреча не будет пустой тратой времени.

- **Вышлите предварительный план встречи.** Менеджеры крупных компаний хотят заранее знать, чему будет посвящена встреча, — отчасти для того, чтобы быть уверенными, что их время не пропадет даром. Составление плана встречи будет полезно и вам,

поскольку заставит подготовиться к ней заранее. Отправьте план по электронной почте, факсу или обычным письмом.

- **Не приносите на встречу брошюр.** Если вы это делаете, то не сможете устоять перед соблазном достать их. Как только это произойдет — забудьте о контракте. Вас переведут в категорию корыстных торгашей. Если вас спросят о брошюрах, скажите: «Я никогда не приношу материалы на первую встречу. Меня интересуют сейчас ваши бизнес-проблемы. Если мы найдем общий язык, мы сможем обговорить детали позже».

Что делать, если...?

Как бы вы ни надеялись, что все пойдет по плану, иногда придется сталкиваться с затруднениями, которых вы не ждете.

Ниже я привожу вопросы, задаваемые особенно часто, а также предлагаю способы, которые помогут вам справиться с неожиданными ситуациями.

Что делать, если они на самом деле хотят поговорить о моем продукте?

Сразу выясните, не связано ли это с каким-либо вопросом, который будет решаться в ближайшие пару недель. Если они еще не приняли решение об изменениях, значит, вы, вероятно, сами создали эту ситуацию, слишком много рассказывая о вашем предложении.

Вежливо объясните: «Г-н Большой Босс, мы и так слишком долго говорили о моем предложении. Вопрос в том, сможет ли оно помочь в достижении ваших целей. Мы едва коснулись этой темы. Я подготовил несколько вопросов, которые помогут понять, будет ли мое

предложение полезно вашей компании». После этого задайте вопрос.

Когда встреча закончилась, попытайтесь выяснить, чем вы спровоцировали такую ситуацию, поскольку ее обычно инициируют сами торговые представители.

Что делать, если они спросят о цене прямо сейчас?

Скорее всего, и эту проблему создали вы сами, слишком рано рассказав о вашем предложении. В лучшем случае вы можете обойти вопрос, не давая прямого ответа. Например: «В зависимости от того, какое решение мы сочтем оптимальным для вашей ситуации, цена может варьироваться от нуля до 50 000 долларов. По сути, нам нужно более подробно проанализировать, что происходит в вашем бизнесе». После этого переходите к обсуждению их бизнес-проблем.

Что делать, если я вхожу в офис, а там сидят шесть человек?

Если вы не специалист по ведению многолюдных собраний или по вовлечению группы в обсуждение без всякой подготовки, вам следует немедленно вывернуться из этой ситуации. Как бы ни было вам неловко, отведите в сторону человека, с которым контактировали, чтобы объясниться. Скажите ему примерно следующее:

«Терри, я ценю, что вы пригласили такое количество людей, заинтересованных в нашем предложении. Но я понятия не имел, что вы ожидаете презентацию. И честно говоря, я думаю, что это преждевременно. Прежде чем говорить с целой группой, мне важно побольше узнать о ваших ключевых маркетинговых проблемах и о том, что вы уже сделали для их решения. Как правило, я встречаюсь с тремя-пятью сотрудниками компании (возможно, некоторые из них сейчас в этом кабинете), чтобы получить

более точное представление о проблеме, с которой вы столкнулись. На данном этапе я могу провести целевую презентацию, которая будет направлена именно на те вопросы, которые интересуют вашу группу. Я предлагаю пообщаться сегодня вдвоем в течение часа, как и было запланировано, и перенести общую встречу на пару недель».

Ваш собеседник может очень удивиться, поскольку сам устроил эту встречу. Однако в его интересах продуктивно поговорить с вами, а не испытывать неловкость из-за неподготовленной презентации, поэтому он наверняка согласится с таким предложением.

Поверьте, что большинство собравшихся будут рады возможности покинуть кабинет, поскольку их столы завалены неотложной работой. Кроме того, поскольку налицо высокий уровень интереса к вашему предложению, у вас есть шанс устроить впоследствии индивидуальные встречи.

Что делать, если вы чувствуете, что отрываетесь от спинки кресла и начинаете рекламную речь?

Извинитесь перед потенциальным клиентом за то, что увлеклись и начали говорить о своем предложении. Объясните, что при всей любви к своему продукту самое главное для вас — определить, будет ли он представлять бизнесценность для их компании. Затем медленно откиньтесь на спинку кресла и задайте еще один вопрос.

Как вы поняли, успешные встречи не происходят спонтанно. Они требуют серьезной предварительной подготовки, что позволяет обеспечить их высокую ценность для потенциальных клиентов. Не пожалейте времени на подготовку. Отдача будет стоить затраченных усилий.

Ключевые идеи

- Чтобы продавать крупной компании, требуется несколько звонков. Планируйте свой следующий шаг перед каждой встречей. Определитесь, куда вы хотите попасть, прежде чем начать движение.
- Не тратьте время на болтовню. Приступайте к главному как можно быстрее. Чтобы повысить уверенность в себе, набросайте схему разговора, перед тем как встретиться с потенциальным покупателем.
- Концентрируйтесь на вопросах, которые помогут вам изучить ситуацию подробнее. Узнайте о приоритетах и целях клиента, а также о потенциальных препятствиях на пути к их достижению.
- Общаясь, откиньтесь на спинку кресла. Это поможет вам оставаться в образе консультанта и не позволит начать рекламировать свой продукт.
- В конце встречи подытожьте ваше понимание ситуации и предложите следующий шаг, который сдвинет с места процесс продаж.

Глава 20

Настройтесь на успех

В условиях современного рынка самая трудная часть продаж — это организация первой встречи. Как вы поняли, это легче сказать, чем сделать. Уверена, что, дочитав до этого места, вы уже ломаете голову, пытаетесь понять, как свести воедино все то, что вы узнали о собственной кампании по разработке потенциальных клиентов.

Иногда это кажется неподъемной задачей. Так много нужно изменить, а времени так мало. При переходе на новую методику будьте к себе снисходительны. Чтобы действительно переосмыслить свою роль продавца, свое предложение и своего клиента, вам потребуется время.

Всегда трудно начинать что-то новое. Когда я боролась за возможность вновь работать с большими компаниями после того, как мои дела потерпели крах, я сделала много ошибок. Некоторые из них были непростительны для «эксперта по продажам». Я не забыла времена, когда мне приходилось буквально подниматься после нокаута, приходиться в себя и начинать все сначала. В какой-то момент мне показалось, что я утратила былую хватку и мне больше нечего предложить клиентам.

Чтобы не рухнуть под весом собственных страхов, мне нужно было переосмыслить весь свой опыт. Вместо того чтобы считать себя неудачницей, сплеховавшей в очередной раз, я решила посмотреть на отрицательный результат как на ценную возможность для обучения. Иногда мне

казалось, что я этого не заслуживаю! Но каждый раз, попадая впросак, я ставила перед собой цель извлечь урок из этой ситуации.

Экспериментируйте с продажами

Когда вы начнете переосмысливать свой подход к продажам, советую вам рассматривать все, что вы делаете, как грандиозный эксперимент. Не ждите, когда появятся идеальные условия для того, чтобы двигаться дальше, — иначе вы никогда не достигнете прогресса.

Ваша задача — провести тест. Когда вы считаете, что достаточно хорошо сформулировали свое ценностное предложение, проверьте его на коллегах, друзьях или клиентах. Если они поймут, в чем выгода, начало удачное. Если нет, вернитесь к планированию еще раз, чтобы определить новый подход.

То же самое проделайте с письмом, которое вы считаете заманчивым. Выясните реакцию на него других людей. Проверьте, способны ли вы добиться, чтобы ваши сообщения не удалялись сразу после получения. Если нет — выясните почему. Это единственный способ совершенствоваться.

Если вы рассматриваете все, что делаете, как эксперимент, то не можете потерпеть неудачу. Никогда. Мне нравится это чувство. Понравится и вам. Кроме того, если вы считаете реакцию ваших потенциальных клиентов просто информацией, это дает возможность спокойно рассуждать о том, что вы можете изменить, чтобы получить другой отклик. В этот момент вы на пути к тому, чтобы выяснить, какой прием даст нужный вам эффект.

Приберегите самое лучшее на потом

Теперь у вас есть план, которому вы будете следовать и который будет вашим гидом в поиске крупных корпоративных клиентов. Вы не собираетесь стать совершенным за одну

ночь. Я уверена, что поначалу, используя новые стратегии, вы будете чувствовать себя более чем неловко.

Так зачем же пытаться заполучить контракт с самым нужным клиентом, когда вы чувствуете себя так неуверенно? Этого делать не стоит. Нет никакого смысла подвергать себя такому риску в момент, когда вы продолжаете отрабатывать новый подход.

Вместо этого позвоните менее значимому для вас клиенту. Возможно, эти компании не идеальны. И даже не престижны. Но они — наиболее безопасное место для практики, а это именно то, что вам сейчас нужно. Используйте этих клиентов для тонкой настройки вашего сообщения. Работайте над созданием убедительных писем, которые стимулируют адресата дать ответ. Поэкспериментируйте с различными вопросами, встречаясь с потенциальными клиентами. Узнайте, что нужно, чтобы во время разговора сохранять интерес к их бизнес-вопросам.

Вам потребуется некоторое время, чтобы освободиться от старых привычек, которые бесполезны при общении с сегодняшними искушенными корпоративными покупателями. Будьте уверены, со временем вы сможете улучшить свои результаты. Именно тогда наступит время отправиться в крупные компании, которые вы мечтали бы видеть среди своих клиентов.

Продолжайте учиться

В процессе продаж нет совершенства. Есть только различная степень эффективности. Иногда то, что эффективно для одного человека, абсолютно не подходит другому, поэтому вам понадобится несколько разных подходов.

Конечно, возможностей попасть в крупные компании намного больше, чем описано в этой книге. Всегда продолжайте учиться и развиваться. Мне эти методы подходят. Мне не нравятся трюкачество и манипуляции. Я предпочитаю

подход, который позволяет мне всегда оставаться честной в своей профессии.

В своей книге я не затронула процесс привлечения клиентов, при котором вы никому не звоните по своей инициативе. Я настоятельно советую вам подумать, как бы вы могли использовать различные стратегии связей с общественностью, выступления, написание материалов, интернет, чтобы получить контракт — особенно если вы продаете свой профессиональный опыт. Это долгосрочные, но очень полезные стратегии, при которых результаты появляются только через несколько лет. Но если клиенты нужны вам прямо сейчас, очень важно делать звонки. Итак, что вы будете делать после первой встречи с потенциальным клиентом? По мере продвижения процесса продаж вам придется развивать и другие навыки: написание предложений, презентаций, ведение переговоров. Есть масса интересной литературы по этой тематике.

Используйте все доступные ресурсы

Не только вы попадаете в такую ситуацию. Если вы застряли на одном месте, поговорите с людьми, чтобы получить подсказку. Если у вас есть коллеги, работайте над этими проблемами совместно. Если вы индивидуальный предприниматель, объединитесь с другими бизнесменами, находящимися в похожих условиях.

Поговорите также с имеющимися клиентами. Возьмите у них интервью. Учитесь у них. Спросите их, чем может продавец привлечь их внимание. Опишите им свой целевой рынок, покажите планы, письма, вопросы и выслушайте их советы. Попросите их быть честными с вами и будьте готовы стерпеть любую критику. Никогда не защищайте того, что создали, если хотите услышать правду. Узнайте, почему они реагируют отрицательно. Это основная ценность обратной связи, зерно, из которого могут вырасти такие нужные вам изменения.

Возьмите на себя ответственность

Чтобы быть успешным, вам необходимо взять полную ответственность за свой успех. Если вы обвиняете других в своих проблемах, вы никогда не сможете ничего добиться.

Если клиенты «не понимают», это не их вина. Если они не возьмут в толк, зачем им нужны изменения, спросите себя, что нужно сделать, чтобы помочь им понять. Если они не видят разницу между вашим предложением и продуктом ваших конкурентов, выясните, что нужно сделать, чтобы помочь им отличить одно от другого.

Проблема не в невоспитанных людях, которые не перезванивают. Они завалены работой, у них нет времени звонить каждому, кому требуется их внимание. Они могут оказаться хорошими людьми, которые чувствуют себя неловко в связи с этим. Но современные технологии сделали пренебрежение этикетом и злоупотребление чужим временем весьма распространенным явлением, что заставляет многих обитателей корпоративного мира возводить барьеры.

Истина в том, что ни одна из проблем, с которой вы сталкиваетесь, не связана с вашей личностью. Вас не отвергают как человека. Ваши потенциальные клиенты думают только о себе и своем драгоценном времени. Как только вы затронете то, что их интересует, для вас откроются двери компании.

Играйте в ролевые игры, даже если вы их ненавидите

Почти все, кого я знаю, не любят ролевые игры. Однако нет лучшего способа для совершенствования. Каждый раз, когда я пробую нечто новое, мои мысли путаются, я пытаюсь подобрать подходящие слова и выдать нечто связное. В первый раз ничего не получается: мои ценностные предложения, вопросы и истории успеха искажаются, к тому же я не всегда могу сосредоточиться на наиболее важных моментах.

Если вы не гуру продаж, вероятность того, что вы без практики сможете успешно воспользоваться совершенно новым подходом, ничтожно мала. Поэтому найдите кого-то, с кем вы сможете отработать этот подход в форме ролевой игры, даже если вам противна сама мысль об этом. Единственный путь избавиться от ошибок — отрепетировать ситуацию. Тогда вы не будете смущаться, разговаривая с клиентом, и сможете стать гораздо успешнее.

Проводите анализ разговора после каждого звонка

Вскоре после того, как меня назначили в отдел управления продажами, я оказалась на тренинге. Я до сих пор помню ключевое сообщение, которое до нас пытались донести. Только один из семи торговых представителей провел полный разбор ситуации после встречи с клиентом — а ведь все семь относились к числу наиболее успешных продавцов.

Что значит разбор? После каждого взаимодействия с потенциальным клиентом задавайте себе следующие вопросы:

- Что я сделал правильно? Это важно знать, чтобы воспроизвести в последующих звонках.
- Где я столкнулся с проблемами или встретил сопротивление? Постарайтесь найти момент, когда вы начали отклоняться от курса.
- Что я могу изменить в будущем? Главное здесь — придумать альтернативные способы обойти неудобные вопросы, чтобы устранить их во время предстоящих звонков.

Эффективные продажи — это просто навык. Когда вы сосредоточиваете свое внимание на его улучшении, вы совершенствуетесь. Решайте одновременно только одну (максимум две) задачу. Убедитесь, что вы всегда проводите разбор

ситуации после звонков. Все эти годы я постоянно оцениваю и пересматриваю все, что делаю. Это единственный способ постоянно быть в форме.

Помните, что на самом деле важно

Мы рассмотрели широкий круг вопросов. В заключение я хотела бы повторить ключевые идеи, которые могут оказать существенное влияние на ваш успех в продаже крупным компаниям.

- Сегодня люди, принимающие решения в корпорациях, работают на пределе возможностей. Время — их самый ценный ресурс. Они не терпят тех, кто собирается украсть у них хоть секунду.
- Потенциальных клиентов не волнует ваш продукт. Для них это просто инструмент решения собственных задач или достижения бизнес-целей.
- Сосредоточьтесь на выгодных отличиях, которые вы приносите, результатах, которые вы обеспечите, и итогах сотрудничества с вашей компанией, которых могут ожидать клиенты. Только это имеет значение.
- При работе с крупными клиентами используйте стратегию постепенного внедрения. Выясните, как получить стартовый проект или заказ в одной области и обеспечьте достойные результаты перед тем, как перейти в другие подразделения.
- Планируйте кампанию по внедрению заранее. Рассчитывайте, что вам придется установить несколько контактов, прежде чем попасть на встречу. Используйте различные каналы: телефон, электронную почту, прямые почтовые отправления.

- Посвящайте время подготовке к каждому разговору с клиентом. Исследуйте их бизнес и делайте ваш подход индивидуальным. Таким образом вы сможете выделиться на фоне других продавцов.
- Когда вы встречаетесь с ключевым менеджером компании, сосредоточьтесь на бизнес-вопросах, на которые можете повлиять. Перед тем как начать общение, продумайте следующий шаг и спланируйте вопросы.

И наконец, поймите, что вы — основной дифференцирующий элемент. Станьте экспертом. Разбирайтесь в бизнесе, процессах и рыночных тенденциях вашего клиента так же хорошо, как он сам. Углубите знания вашей продуктовой линейки, возможностей и общей результативности предлагаемых решений.

Постоянно думайте о том, как вы можете помочь клиентам улучшить их показатели и достичь целей. Конкуренты способны быстро создать идентичные продукты, но никто не сможет стать вашей копией и повторить ваш образ мыслей. Ваша способность обеспечить непрерывный поток свежих идей и информации для корпоративных покупателей сделает вас неотразимым, ценным и в конечном счете незаменимым.

Ключевые идеи

- Экспериментируйте с продажами. Нет правильных или неправильных способов — есть более эффективные и менее эффективные методы. Постоянно проверяйте свои подходы, оценивайте то, что действует, и повторяйте попытки.
- Поупражняйтесь на клиентах, которые имеют для вас меньшее значение, перед тем как браться за основных. Сначала развивайте уверенность в себе.
- Будьте готовы учиться всю жизнь. Благодаря этому вы сможете опередить 95% продавцов. Развивайте свой опыт во всех областях, смежных с вашим предложением.
- Обратитесь за помощью. Нет никаких причин, которые заставляли бы вас заниматься этим в одиночку. Привлеките окружающих к выяснению, что именно приносит пользу. Учитесь у профессионалов, используйте их знания.
- Помните, что вы и есть причина вашего успеха! Ведь не ваши предложения, а именно вы создаете выгодные отличия!

Приложение А

Инструменты для начала работы с потенциальными клиентами

Инструмент 1. Определение целевого рынка

Инструмент 2. Анализ предыдущих клиентов

Инструмент 3. Оценка предложения

Инструмент 4. Определение степени личного доверия

Инструмент 5. Конкретизация ценностного предложения

Инструмент 6. Десять самых важных целевых клиентов

Инструмент 7. Руководство по планированию звонков

Инструмент 2. Анализ предыдущих клиентов

Если вы уже какое-то время работаете в продажах, то, вероятно, накопили определенный профессиональный опыт в некой рыночной нише, но все равно не хотите упускать другие возможности. Ниже приведены вопросы, которые помогут определить, требуется ли вам адаптация к клиенту. Рассмотрите демографические и психографические факторы, а также благоприятные условия. Будьте максимально конкретны.

1. С каким видом клиентов вы наиболее успешно работали в прошлом?
2. С каким типом компаний вам пришлось труднее всего или каких клиентов вы хотели бы избежать в будущем? Что у них общего?
3. Какие типы клиентов были наиболее прибыльными? Приятными для сотрудничества? Каковы их особенности?
4. Заметили ли вы особые условия, которые создают повышенную потребность в вашем предложении?

Инструмент 3. Оценка предложения

Еще один способ определить ваш оптимальный целевой рынок — изменить порядок действий, отталкиваясь от вашего предложения. Это поможет понять, какой тип компаний получит максимальную отдачу от ваших продуктов.

1. Каковы основные преимущества вашего предложения?
2. Если компания не использует ваш продукт, с какими проблемами она может столкнуться?
3. Если компания не использует ваше предложение, какие возможности она может упустить?
4. Перечислите характеристики компаний, чья текущая ситуация может значительно улучшиться при помощи вашего продукта.

Инструмент 4. Определение степени личного доверия

Часто, когда вы только начинаете (особенно если вы независимый поставщик услуг), вы можете не очень точно понимать, в чем заключается ваше предложение или какие клиенты получают наибольшую выгоду от того, что вы делаете. Используйте следующие вопросы для выработки представления о своем идеальном целевом рынке:

1. Какой опыт у меня есть? Что я делаю действительно хорошо? Что я делаю без всяких усилий, даже не осознавая, что это серьезная работа?
2. Когда я работал внутри компании, какие проблемы для своего работодателя я решал? Каковы были последствия для бизнеса?
3. Как я мог бы описать демографические, психографические данные и благоприятные условия последней компании, для которой я смог создать выгодные изменения?

Примечание. Если вы независимый профессионал, то обладаете наибольшим авторитетом в компаниях, схожих с теми, где работали раньше. Гораздо проще построить бизнес в привычной сфере, чем начать все заново и там, где вы не продемонстрировали никаких успехов.

Инструмент 5. Конкретизация ценностного предложения

Понимание того, что заказчик выиграет от использования вашего продукта, имеет ключевое значение для разьяснения ценностного предложения. Используйте эти вопросы, чтобы определить его ценность.

1. Определите текущую ситуацию клиента. *Каким образом ваши потенциальные клиенты решают сегодня свои вопросы, не используя ваш продукт?*
2. Определите проблемы либо найдите пробелы в текущих способах их решения. *Какие проблемы решает ваше предложение? Какие возможности создает?*
3. Уточните последствия для бизнеса. *Изучите «волновой эффект». Найдите другие области в их компании, которые затронуты упомянутыми проблемами.*
4. Определите ценность внесения изменений. *Какова отдача от использования вашего продукта: материальная ценность? нематериальная ценность? стоимость при благоприятном стечении обстоятельств?*

Инструмент 6. Десять самых важных целевых клиентов

Перечислите десять крупных компаний, с которыми вы будете работать в будущем году. Убедитесь, что вы разбиваете конкретные компании на отдельные подразделения или области деятельности, которые вы в состоянии охватить.

Название компании	Бизнес-единица или подразделение	Отдел или область деятельности
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Инструмент 7. Руководство по планированию звонков

Используйте этот инструмент для планирования своей первой встречи. Убедитесь, что вы подготовились.

Сформулируйте ваш следующий шаг: _____

I. Начните разговор (5–10 минут)

А. Взаимное представление.

Б. Подтвердите время и повестку дня.

II. Ведите диалог (40–45 минут)

А. Создайте контекст (5 минут).

Поделитесь своим ценностным предложением, рассказом об успехе ваших клиентов, идеями, которые вы разработали, или другой важной информацией.

Б. Перейдите к вопросам: что вы скажете в процессе этого перехода?

В. Сосредоточьтесь на бизнес-вопросах (35–40 минут).

Перечислите все ваши десять вопросов:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

III. Выведите процесс на новый этап (5–10 минут)

А. Подытожьте ваше представление.

Б. Предложите следующий шаг, логически вытекающий из предыдущего.

Приложение Б

Рекомендуемые ресурсы

Онлайн бизнес-исследования

Big Charts *www.bigcharts.com*

Biz Stats *www.bizstats.com*

Business Journals *www.bizjournals.com*

Company Financials *www.companyfinancials.com*

Corporate Information *www.corporateinformation.com*

Edgar Scan *www.edgarscan.pwcglobal.com*

Find Articles *www.findarticles.com*

Glossanst *www.glossanst.com/glossaries/business*

Google News *news.google.com*

Hoovers *www.hoovers.com*

James J. Hill Reference Library *www.hilbearch.org*

Newslink *www.newslink.org*

Technorati *www.technorati.com*

The Wayback Machine *www.waybackmachine.org*

Thomas Register *www.thomasregister.com*

Yahoo! News *news.yahoo.com*

Онлайн-сообщества и инструменты для поиска контактов

Jigsaw www.jigsaw.com

Spoke www.spoke.com

LinkedIn www.linkedin.com

Ryze www.ryze.com

Ecademy www.ecademy.com

Contact Network www.contactnetworkcorp.com

Tacit www.tacit.com

Visible Path www.visiblepath.com

Inter Action www.interaction.com

Select Minds www.selectminds.com

Leverage Software www.leveragesoftware.com

Zero Degrees www.zerodegrees.com

Материалы для чтения

Следующие работы отлично дополняют стратегию продаж, изложенную в данной книге.

Guerilla Marketing for Consultants, Jay Levinson and Mike McLaughlin, John Wiley, 2004

The Little Red Book of Selling, Jeffrey Gitomer, Bard Press, 2004

ROI Selling, Michael Nick and Kurt Koenig, Dearborn Trade, 2004

Cold Calling for Women, Wendy Weiss, DFD Publications, 2000

How Winners Sell, Dave Stein, Dearborn Trade, 2004

Secrets of Question Based Selling, Thomas Freese, Sourcebooks, 2000

Selling to VITO, Anthony Parmello, Adams Media, 1999

- SPIN Selling*, Neil Rackham, McGraw-Hill, 1988
- Major Account Sales Strategies*, Neil Rackham, McGraw-Hill, 1989
- Think Like Your Customer*, Bill Stinnett, McGraw-Hill, 2004
- Mastering the Complex Sale*, Jeff Thull, John Wiley, 2003
- Beyond Selling Value*, Mark Shonka and Dan Kosch, Dearborn Trade, 2002
- Team Selling*, Steve Waterhouse, McGraw-Hill, 2003
- Customer Centric Selling*, Michael Bosworth and John Holland, McGraw-Hill, 2003
- Selling the Invisible*, Harry Beckwith, Warner Business Books, 1997

Благодарности

Эта книга написана всего за несколько месяцев, однако, чтобы ее содержание заслуживало внимания, понадобился опыт длиной в жизнь.

Я благодарна Xerox Corporation за предоставленную возможность работать в этой компании, что дало мне прочную базу для достижения успеха в продажах. В Xerox я сотрудничала с выдающимися профессионалами по продажам: Мэри Кэт, Томом Лоувом, Бонни Гуски, Брюсом Мальмгреном и многими другими. Спасибо вам за дружбу и за то, что вы задали стандарты совершенства, которых я придерживаюсь и сегодня. Особую благодарность я хотела бы выразить Диане Гулбрандсон, моему первому руководителю по продажам, которая поверила в меня задолго до того, как я сама почувствовала уверенность в собственных способностях.

Я благодарна всем клиентам, с которыми имела дело последние пятнадцать лет, за возможность сотрудничать с их превосходными структурами продаж. Проекты, над которыми мы вместе работали, позволили мне расширить и углубить свои профессиональные знания. Без этого я не смогла бы достичь сегодняшнего положения. Особую

благодарность выражаю Бобу Камминсу, Джону Уэйди, Барбу Цедербергу, Кену Бозевичу, Хансу Коппену, Нэнси Нэрроуэр, Биллу Гудвину, Джо Виверу, Биллу Маквардту, Грегу Арнольду, Майклу Спрингеру, Бобу Декеру и Джону Фицджеральду.

Спасибо тысячам людей по всему миру, читающим мои электронные рассылки. Благодаря вам я знаю: то, что я пишу, имеет значение. Я ценю ваши теплые письма, полна решимости и впредь предоставлять качественные материалы, которые помогут вам вести продажи.

Я признательна своим младшим коллегам, Эндрю Рэлстону и Брайану Кэрроллу, которые, несмотря на мое активное сопротивление, вывели меня в онлайн-мир. Благодаря их поддержке мои коллеги считают меня теперь специалистом по использованию интернета для стимулирования роста бизнеса.

Особую благодарность хочу выразить многим женщинам, сопровождавшим меня по жизни, которые постоянно призывали меня выйти за пределы зоны комфорта. Мои замечательные коллеги-дамы — Фейт Рэлстон, Нэнси Стефан, Рита Вебстер и Марси Хирман — поддерживали меня несмотря ни на что. Они помогли мне создать мою индивидуальность, отточить ценностное предложение и сформировать мое будущее.

Большое спасибо Джоан Отри, Диане Маталамаки, Мэри Кесе, Бетси Бакли и Лин Ванелли. Вы, мои замечательные друзья, поддерживали меня на всех этапах моей жизни. Ардат Элби, спасибо за отзыв о материалах книги по мере ее написания. Кристин Коулер, я очень ценю ваши подсказки о том, как можно было все упростить и свести воедино.

Спасибо всем, кто помог претворить в жизнь идею этой книги. Майкл Ник, я очень признательна вам за наше общение. Джон Уиллиг, спасибо за то, что стали моим агентом

и улаживали все возникавшие недоразумения. Благодарю Майкла Каннингема и персонал издательства Dearborn Trade Publishing за то, что верили в мою книгу так же, как и я. Вы прекрасно поработали!

И конечно, хочу поблагодарить моего мужа Фреда и детей, Кэти и Райана, за терпение, которое они проявляли, пока я трудилась над рукописью. Я бесконечно признательна вам за то, что вы есть в моей жизни.

Об авторе

Джил Конрат — признанный эксперт по продажам крупным компаниям. С ее помощью продавцы сокращают цикл продаж, повышают степень успешности в работе с новыми клиентами и получают больше контрактов в условиях жесткой конкуренции на корпоративном рынке.

Еще важнее то, что Джил помогает клиентам разрабатывать новые способы создания значительной ценности для своих потребителей, а это мощное конкурентное преимущество, выделяющее их среди конкурентов.

В списке клиентов Джил Конрат такие компании, как 3М, Medtronic, United Health Group, General Mills, RSM McGladrey, Hilton, имеющие лучшие в мире отделы продаж.