



**Убеждай &
продавай**

11



Smart Reading
Ценные идеи из лучших книг

**лучших книг
для успешных
продаж в одной**

Smart Reading
Убеждай и продавай.
11 лучших книг для
успешных продаж в одной
Серия «Сборники
саммари Smart Reading»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57175628

Убеждай и продавай. 11 лучших книг для успешных продаж в одной:

Аннотация

Даже если вы уверены, что владеете всеми возможными инструментами продаж – вам нужен этот сборник! Это антология современных методов переговоров и продаж, которые полезно освежать в памяти, всякий раз помещая в контекст текущих отношений.

В сборник вошли саммари (краткие содержания) на классические и свежие бестселлеры по продажам и переговорам, такие как «Обнимите своих клиентов», «Библия торговли», «Переговоры без поражений», «Эффективное коммерческое предложение», «Точно знать, что сказать» и «Три диалога о ценности» (впервые на русском).

Содержание

Библия торговли	7
Сложная наука торговля	10
Основы торговли	12
Сервис важнее, чем сбыт	12
Постановка целей	13
Формула успеха	14
Работа над собой	16
Классное обслуживание	19
Что такое классное обслуживание?	19
Где искать клиентов?	21
Доверие покупателя	24
Возражения	26
Секреты успеха	30
Правило семи отказов	30
Продавайте всегда и везде. Даже... в лифте	31
Связи	32
Формула торговли	34
Совершенная машина продаж. 12 проверенных стратегий эффективности бизнеса	36
Хороший продавец	39
Тайм-менеджмент	39
Семь шагов к успешным продажам	42
Работа с персоналом	45

Тренинги	45
Совещания	46
Нанимайте суперзвезд	47
Соревнования	49
Клиенты	50
«Сотня мечты»	50
Маркетинг	51
Дисциплина и настойчивость	56
СПИН-продажи. Что делать, если клиент не хочет покупать	58
Чем отличаются крупные продажи	61
Этапы встречи с потенциальным покупателем	65
Как определять успех мелких и крупных продаж	67
Как превратить отсрочку в прогресс?	68
Как правильно задавать вопросы на встрече	69
Этап исследований и важность вопросов	70
Потребности покупателей в крупных продажах	72
Полезные техники	73
Использование вопросов для выявления скрытых потребностей	75
Стратегия СПИН	76
Характеристики или выгоды?	80
Как предотвращать возражения?	82
Получение обязательств и завершение	83

встречи	
От теории к практике	87
Клиенты на всю жизнь	90
Система работы «невозможного человека»	93
Конец ознакомительного фрагмента.	94

**Убеждай и продавай.
11 лучших книг для
успешных продаж в одной**



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг

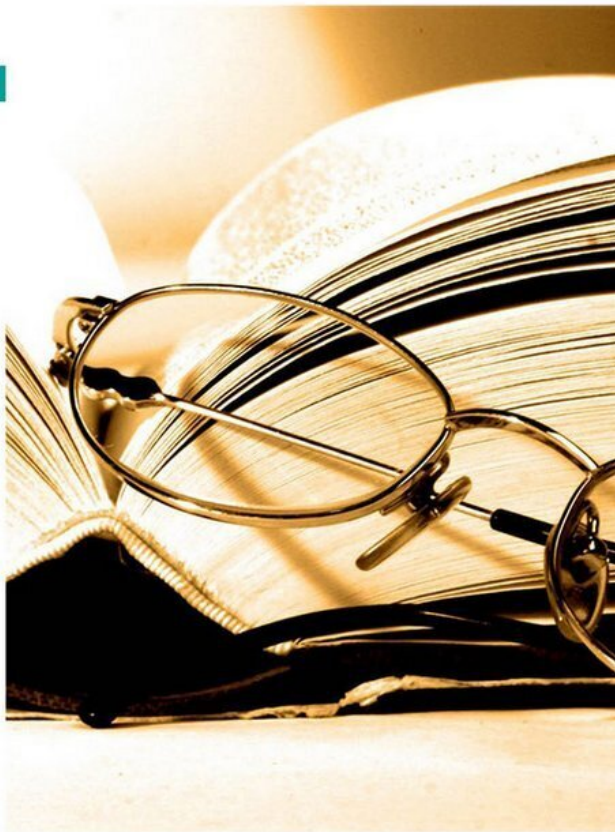
www.smartreading.ru

Библия торговли



Smart Reading

Умное чтение по-русски



The Sales Bible
Jeffrey Gitomer

Библия торговли

Джеффри Гитомер

Автор: **Джефффри Гитомер**

Сложная наука торговля

«Библия торговли» – очень необычная книга. Прежде всего, само название неординарно. Первая глава называется «Книгой бытия», и за ней следуют другие книги-главы. Однако за столь претенциозным названием кроется не столько желание автора продемонстрировать, что он знает о торговле абсолютно все, сколько стремление дать ответы на максимальное количество вопросов о сути торговли, о работе продавца, о методах, способах и инструментах продаж. И надо сказать, Джеффри Гитомеру это удастся! Несомненно, это первая книга, которую стоит изучить начинающему продавцу, и обязательное чтение для тех, кто уже не первый день работает в торговле.

Автор утверждает, что **торговля – это сложная наука**, которую нужно постигать каждый день, открывая новые горизонты, и при этом ежедневно удивляться ее нескончаемым возможностям. В то же время, **к продажам следует подходить творчески**: если вы будете слепо следовать правилам, которые предлагает автор, успеха не добьетесь, – все надо переосмысливать и модифицировать под себя. Д. Гитомер также отмечает, что **в торговле есть элементы религии**: существуют ежедневные ритуалы, которые необходимо соблюдать неукоснительно.

Стремление просто продать свой товар – цель далекого

прошлого. Современный подход к торговле подразумевает, что нужно стремиться к тому, чтобы покупатель был удовлетворен обслуживанием или качеством товара настолько, что вернулся бы к вам снова и рекомендовал знакомым.

Автор щедро делится с читателем секретами успешной торговли, разъясняя, в чем отличие между плохим и хорошим продавцом, и подсказывая, как грамотно организовать работу и увеличить прибыль.

Основы торговли

Сервис важнее, чем сбыт

Новый подход к продаже основан на старом: вы по-прежнему должны мастерски владеть всеми приемами торговли, только применять их следует по-другому, а именно дружелюбно и искренне. **Напористость и безапелляционность, которые были свойственны успешным торговцам из недалекого прошлого, больше не работают.** Клиенту в первую очередь нужен качественный сервис, прежде чем он решит, стоит ли у вас покупать. Применяйте следующие правила:

- **говорите на языке клиента**, акцентируя внимание на его желаниях и потребностях;
- **собирайте личную информацию** и учитесь ей пользоваться;
- **стройте взаимоотношения**: люди предпочитают покупать у друзей, а не у незнакомцев;
- **постройте из взаимоотношений щит**, который не пробьет ни один конкурент;
- **найдите точки соприкосновения с клиентом** (гольф, бейсбол, старое кино и т. д.);
- **завоевывайте доверие**;

- **получайте удовольствие от работы и доставляйте его другим** (сможете вызвать у клиента улыбку – убедите его купить ваш товар);
- **не ведите себя как продавец.**

Постановка целей

Все мы хотим добиться успеха: мечтаем начать новую жизнь с Рождества, но уже к февралю забываем об обещаниях, данных самим себе, и неизменно испытываем разочарование. Хотите действительно достигать своих целей? Мечтайте о том, чтобы ваши обещания становились реальностью? Для достижения успеха вам потребуются:

- самоклеющиеся листочки;
- фломастер;
- зеркало в ванной;
- зеркало в спальне.

Итак, если у вас имеется все вышеперечисленное, приступайте к делу:

- **Сформулируйте цели**, записав их на крупных самоклеющихся листках: используйте короткие предложения (получить кредит на развитие бизнеса, стать Продавцом года).
- **Выпишите менее глобальные цели** (читать мотивирующие книги по 30 минут в день, навести порядок на сто-

ле).

- **Приклейте листочки на зеркало** в ванной комнате, чтобы смотреть на них минимум два раза в день.
- **Произносите цели вслух: визуальный и вербальный контакт усиливает подтверждение цели.**
- **Продолжайте читать цели** до тех пор, пока не начнете действовать.
- **В один прекрасный день вы сможете прокричать: «Я сделал (-а) это!»** — и переместить листок с зеркала в ванной на зеркало в спальне, чтобы каждое утро иметь возможность видеть в зеркале не только себя, но и свои успехи.

Глядя на успешно достигнутые цели, вы вспоминаете приятные моменты и заряжаетесь позитивной энергией на весь день, кроме того, у вас появляется мотивация для дальнейших свершений. К тому времени как все зеркало будет заклеено, у вас будут деньги не только на большое зеркало, но и на более просторный дом.

Формула успеха

Многолетний опыт Джефффри Гитомера позволил ему вывести формулу успеха в торговле: Установка – Юмор – Действия.

Позитивный настрой – движущая сила жизни. Положительная установка – это не только желание чего-то добиться,

но и дисциплина в тандеме с целеустремленностью.

Юмор предполагает нечто большее, чем способность вызывать смех у окружающих: это также умение понимать юмор других людей, а главное – шутить над собой и своими неудачами. Человек, с которым легко и приятно проводить время, умеет расположить к себе и сделать так, чтобы собеседники с нетерпением ждали следующей встречи с ним.

Слова должны непременно сопровождаться делами. Если вы просыпаетесь с четко определенным списком целей и четким планом действий на день, готовностью и желанием напряженно работать, а ложитесь спать с чувством глубокой удовлетворенности результатами, достигнутыми в течение дня, вы по-настоящему деятельный человек!

Комбинация установки, юмора и действий – ключ к успеху не только в делах, но и в личной жизни. Следуйте формуле успеха, и результаты удивят вас!

Автор приводит пример из собственной практики, когда юмор помог разрядить обстановку и заключить сделку: как-то раз он выступал с презентацией в комнате, полной курящих людей. Он рассказал им историю о том, как ехал в машине со своей знакомой и слушал о ее неудачных попытках бросить курить. Джеффри спросил ее: «А ты пробовала никотиновую жвачку?» И в ответ услышал: «Пробовала. Не горит».

Работа над собой

Работать над позитивным взглядом на жизнь эффективнее всего при помощи книг, аудиозаписей и тренингов. Такие авторы, как Д. Карнеги, Н.В. Пил, К. Бланчард, В.К. Стоун, Н. Хилл, Т. Робинс и Д. Уэйтли учат тому, как добиться результата, а не тому, как искать себе оправдание

Часто продавцы терпят неудачу по одной простой причине: они ожидают провала. При этом практически каждый будет утверждать, что он – позитивно настроенный человек. На самом деле, лишь один человек из тысячи по-настоящему положительно настроен! Чтобы проверить, попадаете ли вы в это число, достаточно выполнить простой тест:

Ответьте «Да» или «Нет» на следующие утверждения:

– Я смотрю новости примерно в течение часа в день. – Я каждый день читаю газеты. – Я каждую неделю читаю новостной журнал. – Иногда у меня бывают плохие дни. – Моя работа – тяжелое бремя. – Я могу злиться в течение часа и более. – Я общаюсь с неблагополучными людьми и сочувствую им. – Когда что-то идет не так, я обычно виню других. – Когда дела не ладятся, я сообщаю об этом другим. – Я злюсь на супругу (супруга) и не разговариваю с ним (с ней) более четырех часов. – Я обсуждаю на работе

личные проблемы. – Я всегда готов к худшему. – Плохая погода сильно влияет на меня, и я часто ее обсуждаю с другими.

Если у вас от 0 до 2 ответов «Да», у вас положительная установка, от 3 до 6 «Да» – у вас негативная установка. Если у вас 7 и более ответов «Да», у вас серьезные проблемы с установкой.

Несколько общенациональных опросов дали следующую статистику неудач торговых работников:

15 % – недостаточная подготовка (как в отношении навыков торговли, так и товара); 20 % – слабые коммуникативные навыки;

15 % – неквалифицированное начальство;

50 % – негативная установка.

Таким образом, можно увеличить шансы на успех вдвое, если изменить образ мыслей. Это несложно, если работать над позитивной установкой ежедневно:

- Когда что-то идет не так, помните, что никто, кроме вас, не виноват в этом.
- Напоминайте себе, что у вас всегда есть выбор.
- Доверяйте себе: если вы считаете, что все нормально, значит, так и есть.
- Работайте над стоящими проектами, стройте планы, все время делайте что-то, чтобы улучшить свою жизнь.
- В течение года читайте только позитивные книги и ма-

териалы.

- Когда вы наталкиваетесь на препятствие, ищите в нем новую возможность.
- Слушайте поднимающие настроение аудиозаписи, посещайте семинары и курсы.
- Обратите внимание на свою речь: не «переменная облачность», «а солнце за облаками», не «наполовину пустой стакан», а «наполовину полный». Избегайте слов «зачем», «не могу», «не буду». Говорите о том, за что вы любите людей или вещи, а не о том, за что не любите.
- Помогайте другим, не рассчитывая на ответную помощь.
- Посетите детскую больницу или пообщайтесь с человеком в инвалидном кресле.
- Если у вас плохое настроение больше пяти минут, измените его!

Если потратить час, который вы ежедневно проводите перед телевизором, на позитивные действия и самообразование, на свой бизнес и семью, в год получится более 15 суток. Просмотр телевизора или работа на собственное будущее? Выбор очевиден!

Классное обслуживание

Что такое классное обслуживание?

КЛАСС – это сделки, которые вы заключили

Один из важнейших аспектов хорошего сервиса – это непохожесть на других. **Недостаточно просто обслужить клиента, нужно обслужить его классно.**

КЛАСС отличает сильного от слабого.

Автор выделяет 10 составляющих классной торговли:

- тотальная настойчивость;
- осведомленность о клиенте и его бизнесе;
- абсолютная готовность (четкая, выверенная презентация, документация, вспомогательные материалы, ответы на возможные возражения);
- привычка приходить заранее (небольшое опоздание – гарантия неудачи);
- безупречный внешний вид (одежда, профессиональные аксессуары, визитные карточки должны быть новыми, чистыми и качественными);
- умение говорить быстро и по делу, умение слушать (изложение вашего торгового предложения не должно занимать более 5 минут; когда говорит клиент, слушайте, не переби-

вая, и делайте заметки);

- умение выделить свою компанию и товар среди конкурентов: сделайте классную презентацию, демонстрирующую вашу исключительность, предложите новые идеи, сделайте профессионально то, что не делает никто другой;
- уверенность и непринужденность;
- умение ненавязчиво использовать тактические приемы (предлагайте дополнительные товары и услуги и не уходите от клиента без договоренностей: о сроках, ценах, дате новой встречи).

70–75 баллов – вы по-настоящему классный продавец.

60–69 баллов – у вас все в порядке.

50–59 баллов – невысокий класс.

Менее 50 баллов – вы никчемный продавец.

И самое главное – **будьте классным человеком** (позитивным, полным энтузиазма, сосредоточенным, элегантным, убежденным). Чтобы производить впечатление, надо быть неординарным и запоминающимся.

Ниже приведены 15 характеристик классного продавца. Оцените по пятибалльной шкале), насколько развито у вас каждое качество, и сложите результаты:

настойчивость, подготовленность, творческое начало, чувство юмора, правдивость, искренность, неотразимость, быстрота и точность, опыт,

компетентность, храбрость, незабываемость, долгосрочный подход, умение договориться.

Чтобы повысить свой класс, найдите слабые места по всем 15 пунктам. Затем составьте план устранения недостатков и начните работать над недостатками:

- концентрируйтесь на покупателе;*
- постоянно помните о своих мечтах;*
- вкладывайте страсть в свою презентацию и никогда не показывайте, что волнуетесь;*
- дайте покупателю почувствовать вашу веру в товар;*
- никогда не опускайте руки.*

Где искать клиентов?

Продать товар или услугу рекомендованному клиенту – самый простой в мире способ торговли. Однако, получив заветную рекомендацию, не стоит почивать на лаврах. **Чтобы продать товар, соблюдайте правила работы с рекомендованным клиентом:**

- не торопитесь, помните, что ваша задача построить долговременные отношения (а значит, заработать больше денег);
- организуйте трехстороннюю встречу (вы, потенциальный клиент и человек, который его рекомендовал) или попросите того, кто рекомендовал, позвонить потенциальному

клиенту и сообщить о вашем скором звонке;

- ничего не продавайте на первой (трехсторонней) встрече, ваша задача — достичь взаимопонимания, расположить человека к себе и договориться о следующей встрече;
- не отправляйте слишком много информации по почте, нужно лишь осведомить и заинтересовать потенциального клиента;
- в течение 24 часов после первой встречи отправьте письмо о том, что вы были рады знакомству и с нетерпением ждете следующей встречи;
- напишите благодарственное письмо покупателю, который рекомендовал клиента, а если намечается крупная сделка, отправьте качественный сувенир с логотипом компании или билеты на футбол (в театр), в зависимости от интересов покупателя;
- перевыполняйте свои обещания — это создаст вам хорошую репутацию и обеспечит дополнительный приток клиентов по рекомендации.

Если вы боитесь холодных звонков и визитов, вам лучше не начинать заниматься торговлей. Этот метод чрезвычайно эффективен при условии, что вы можете связаться с человеком, который действительно уполномочен принимать решения. **Если вы хотите научиться холодным контактам, обратите внимание на следующие рекомендации:**

- будьте хорошо подготовлены (ставьте перед собой ко-

нечную цель и обозначайте промежуточные цели, составьте и выучите сценарий, предусмотрите возможные вопросы и возражения);

- никогда не извиняйтесь, не оправдывайтесь и не жалуйтесь;
- то, как вы произнесете первую фразу, определяет ваш успех;
- игнорируйте свой страх перед холодными контактами (главное – хорошо подготовиться);
- будьте готовы к отказам;
- извлекайте уроки из отказов (анализируйте причины);
- практикуйтесь как можно больше: первое время вы будете говорить сбивчиво и путано, но хуже всего, когда продавец говорит как продавец;
- получайте удовольствие: вы приобретаете жизненный опыт, а вам за это платят!

С чего начать разговор? Вот несколько слабых фраз, после которых выставляют за дверь (вешают трубку):

Могу я отнять несколько минут вашего времени?

Я хотел бы узнать, может быть, вас заинтересует...

К вам можно?

У меня есть идея, с которой вы можете сэкономить деньги.

Следующие фразы, напротив, очень эффективны:

Мне нужна ваша помощь.

Я знаю, что на самом деле компанией управляете вы, но могу ли я поговорить с человеком, который считает, что эта честь выпала ему?

К королю можно?

Я только что от Джейн Смит, и она считает, что я смогу помочь вам так же, как ее компании.

Я только что от Джейн Смит, и она рекомендовала мне зайти к Кире. Она здесь?

Меня зовут Дейл Фрид. Вряд ли мы с вами знакомы...

Вы не подскажете, куда мне идти дальше?

Мой босс сказал, что если я ничего не продам, я уволен. Если у вас нет настроения покупать, подскажите хотя бы, какие есть вакансии в вашей компании.

Доверие покупателя

Перед тем как отправиться на встречу, постарайтесь как можно больше узнать о потенциальном покупателе. Имеет значение буквально все: откуда он родом, где учился, есть ли у него дети, чем он интересуется. Если вы найдете общие темы и интересы (а вы их обязательно найдете, если приложите усилия), то сможете установить дружеские отношения. Как известно, люди предпочитают покупать у друзей, а не у незнакомцев.

Говорите о клиенте и его потребностях, а не о себе и своем товаре. Помните, что следует избегать разговоров о политике, религии и личных неурядицах. Ниже приведены эффективные способы завоевания доверия клиента:

- **Будьте полностью подготовлены** (неуверенный в себе человек не вызывает доверия).

- **Быстро вовлекайте клиента в процесс презентации,** дайте ему «пощупать» товар, придумайте что-то, что сделает вас командой: он может помочь настроить технику, разложить образцы.

- **Имейте при себе что-то официально опубликованное** (статья или новостная заметка о вашей компании в известном издании подтвердят вашу репутацию).

- **Расскажите историю о том, как вы помогли другому покупателю** (клиент спроецирует ситуацию на себя).

- **Упоминайте названия крупных клиентов** и имейте при себе список удовлетворенных покупателей, аккуратно напечатанный на хорошей бумаге, а также копии благодарственных писем.

- **Не засыпайте клиентов доводами в пользу покупки:** примеры из презентации должны естественным образом убеждать в необходимости приобретения вашего товара.

- **Расскажите о послепродажном обслуживании:** доставке, гарантии и обучении.

- **Подчеркните долговременность отношений:** дайте телефон, по которому покупатель может позвонить в случае

проблем.

• **Продавайте, чтобы помочь, а не чтобы получить комиссионные:** жадного продавца видно за версту.

Джеффри Гитомер вспоминает, как в 1972 году использовал личную вовлеченность клиента, продавая франшизы: он заезжал за клиентом на большом белом Кадиллаке и жаловался: «Боже, как у меня болит голова. Может быть, вы поведете машину?» К моменту прибытия в офис клиент мечтал о такой машине, как у продавца. Он готов был купить франшизу, которая, судя по всему, была настолько прибыльной, что давала возможность приобрести Кадиллак.

Возражения

Заключение сделки начинается в тот момент, когда покупатель говорит «нет». Если вам удастся обратить это «нет» в «да», вы заключите сделку. Сделка заключается в любом случае: либо вы убеждаете клиента приобрести товар, либо он убеждает вас, что ему это не нужно. Не относитесь к «нет» как к окончательному ответу. Преодолевайте возражения. Большинство возражений, которые мы слышим, ложные. Вот самые распространенные из них:

- Мне надо подумать.
- У нас израсходован весь бюджет.
- Мне надо обсудить этот вопрос с партнером (с женой,

юристом).

- Не будем торопиться...
- Я пока не готов к покупке (свяжитесь со мной через три месяца).
- В настоящее время дела идут не очень.
- Мы довольны нашим поставщиком (мы должны рассмотреть другие предложения).
- У вас слишком высокие цены.

Большинство истинных возражений никогда не озвучивается. Если клиент говорит: «Мне надо подумать» или произносит одну из отговорок, он имеет в виду что-то другое:

- Деньги есть, но я слишком скуп.
- Боюсь, что не смогу получить кредит на покупку.
- Я не в состоянии принять решение единолично.
- Мне кажется, я смогу купить в другом месте дешевле.
- У меня есть друг, у которого я привык покупать.
- Вы (ваш товар или компания) не вызываете доверия.

Иногда возражение – это форма проявления заинтересованности. Покупатель хочет узнать больше о товаре и компании, «прощупать» возможность снизить цену или получить дополнительные услуги. Умение работать с возражениями – признак мастерства. **Основные правила преодоления возражений стоит выучить наизусть:**

- Выслушайте возражение и определите, истинное ли оно.
- Установите, что это единственное истинное возражение.
- Подтвердите возражение путем перефразирования.
- Оцените возражение и подведите клиента к решению.
- Ответьте на возражение так, чтобы полностью снять его,

и подтвердите решение.

- Задайте клиенту заключительный вопрос или сформулируйте его в виде предложения.
- Подтвердите ответ и сделку в письменном виде.

Господин Джонс хочет приобрести новый копировальный аппарат. Он выслушал вашу презентацию и говорит: «Мне надо подумать».

Продавец: Отлично! Вы хотите подумать, значит, заинтересованы, не так ли?

Джонс: Вы правы.

П: Вы же сказали это не для того, чтобы от меня избавиться? (с юмором)

Д: О, нет! (смеется)

П: Вы знаете, господин Джонс, это важное решение. Копировальный аппарат – это не только машина для изготовления копий, но и отражение имиджа вашей компании. Скажите, с кем из сотрудников вам надо обсудить это решение?

Д: Я уполномочен лично принимать решения по закупке оргтехники.

П: Господин Джонс, вы известны как прекрасный профессионал в сфере строительства и, уверен, могли бы ответить на любой мой вопрос из этой области.

Я же достаточно квалифицированный специалист по копировальной технике (успешно продаю и обслуживаю копировальные аппараты в течение шести лет). Обычно, когда люди хотят подумать, это значит, что у них есть вопросы. Буду рад разрешить ваши сомнения и ответить на них сейчас или в удобное для нас обоих время. (Встреча либо продолжается «до победного конца», либо достигается договоренность о новых переговорах.)

Секреты успеха

Правило семи отказов

Первая сделка заключается в среднем после семи отказов. **Продавец либо должен быть готов выслушать множество отказов, извлечь из них уроки и заключить, наконец, сделку, либо найти себе работу с постоянным окладом.** Вот несколько рекомендаций для приближения заветного «да»:

- Знайте «красные кнопки» (то, что может побудить к покупке) своего клиента.
- Предоставляйте новую информацию, имеющую отношение к сделке.
- Будьте креативны при подаче материала.
- Будьте искренни в желании помочь покупателю.
- Не ходите вокруг да около, прямо отвечайте на вопросы, относитесь к клиенту с уважением.
- Будьте дружелюбны.
- Шутите. Смех – лучший способ достичь взаимопонимания.
- Если не знаете, о чем говорить, говорите о выгодах.
- Не бойтесь задавать вопросы о заключении сделки. Делайте это часто.

Продавайте всегда и езде. Даже... в лифте

Иногда вам приходится пользоваться лифтом несколько раз в день. Почему бы не попытаться провести это время с пользой? **Между первым и десятым этажом вы можете приобрести нового клиента или хотя бы получить визитную карточку.**

- Времени у вас мало, поэтому фразу «Чем вы занимаетесь?» нужно произнести до того, как лифт придет в движение.
- Держите визитные карточки в кармане рубашки, чтобы быстро их достать.
- Не давите. Если человек не отвечает вам, это его право.
- Мужчины более восприимчивы, чем женщины.
- Если клиент созрел, а договориться вы не успели, выходите на том же этаже, что и он.
- Попросите визитную карточку, чтобы выслать информацию.
- Практикуйтесь, пока не научитесь вызывать улыбку у «товарища» по лифту в первые секунды общения.
- Свяжитесь с новым знакомым в течение 24 часов.

Связи

Связи – чрезвычайно эффективный инструмент бизнеса, они недороги, а чаще всего бесплатны. Поэтому следует преодолеть собственную инертность и хотя бы раз в неделю отправиться на общественное мероприятие: в течение двух часов вы сможете пообщаться с 50 потенциальными покупателями в неформальной обстановке. В рабочее время вам не удастся познакомиться с таким количеством людей и за неделю. Однако на мероприятии нельзя расслабляться, тратя время на закуски и беседы с приятелями, а нужно следовать четкому плану действий:

- Распланируйте мероприятие (установите цели, решите, кого и что взять с собой).
- Придите заранее.
- Если вы посещаете мероприятие вдвоем, разделитесь.
- Пройдите через толпу минимум дважды, выбирая потенциальных клиентов.
- Крепко жмите руки.
- Без запинки произносите свой «рекламный ролик», тщательно подготовленный и отрепетированный. Реклама не должна быть длиннее 30 секунд.
- Будьте счастливы, полны энтузиазма и позитивны.
- Как минимум дважды произнесите имя собеседника.
- Быстро и вежливо расставайтесь с собеседником, если

выяснится, что он не представляет для вас интерес как покупатель.

- Не вмешивайтесь в чужие разговоры.
- Ешьте в начале мероприятия.
- Не пейте: устанавливать связи лучше на трезвую голову.
- Не курите и не источайте запах табака.
- Оставайтесь до конца.
- Получайте удовольствие и доставляйте его другим.

Формула торговли

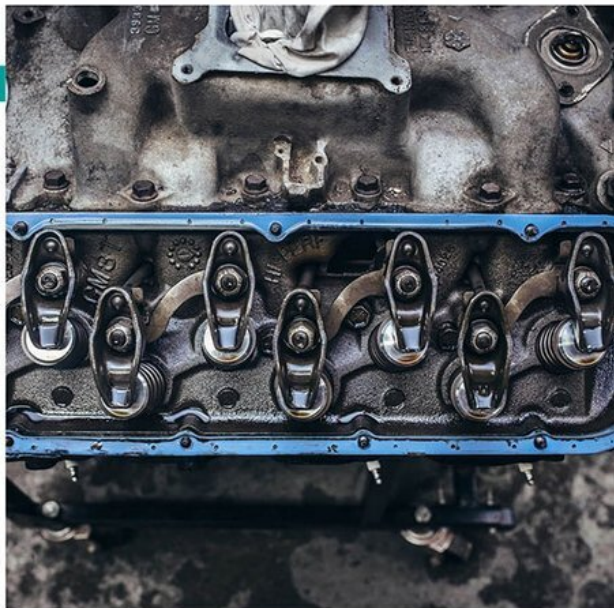
«Библия торговли» демонстрирует читателю, что торговля – это непростая, но чрезвычайно увлекательная наука, которую способен постичь лишь целеустремленный, организованный и амбициозный человек.

Прежде всего, **современная торговля ставит во главу угла качественный клиентский сервис и создание прочных связей**, а не быстрое получение прибыли. Джеффри Гитомер вывел формулу успешных продаж: Установка – Юмор – Действия, и призывает читателей применять ее не только в работе, но и в повседневной жизни. Кроме того, автор считает, что если продавец хочет достичь успеха в своем деле, ему необходимо уделить внимание самосовершенствованию и серьезно подойти к постановке и достижению целей.

Сегодня рынок столь многообразен, что **клиент хочет не просто купить, а получить классное обслуживание**: сделайте свой бизнес и товар непохожими на другие и приложите максимум усилий, чтобы завоевать доверие покупателей. Используйте разные способы поиска клиентов: продавать по рекомендации приятно и спокойно, однако, если вы намереваетесь иметь на счету шестизначные суммы, вам придется овладеть искусством холодных звонков и визитов. Оказывается, сделка начинается со слова «нет», а мастерство продавца определяется умением работать с возражениями.

Торговля – это образ жизни. **Настоящий продавец не жалеет времени на налаживание связей и продает везде, даже в лифте.** Кроме того, он (или она) отличается невероятной настойчивостью, зная, что придется натолкнуться на семь «нет», прежде чем услышишь долгожданное «да».

**Совершенная машина продаж.
12 проверенных стратегий
эффективности бизнеса**



The ultimate
sales machine.
Turbocharge your
business with
relentless focus on
12 key strategies
Chet Holmes

Совершенная машина продаж. 12 проверенных стратегий эффективности бизнеса

Чет Холмс

Автор: **Чет Холмс**

Хороший продавец

Хороший продавец – это тот, кто работает умнее, а не больше. Какой смысл трудиться по 14 часов в сутки без выходных, если вы ничего не можете продать? Успешный продавец умеет организовать свое время, грамотно сформулировать цели и расставить приоритеты.

Тайм-менеджмент

Большинство деловых людей ничего не планируют, а живут в ожидании событий, которые заставят их действовать. Они живут и работают в реактивной манере, однако для того, чтобы построить эффективную машину продаж, нужно научиться проактивной деятельности, основа которой – контроль времени.

Хорошая система тайм-менеджмента не отнимает много времени: **вам понадобится лишь пять минут в день, чтобы организовать свой рабочий график.** Система тайм-менеджмента Чета Холмса включает шесть простых шагов.

Шаг 1. Делай до конца или не берись. Не читайте письмо, если не можете ответить на него прямо сейчас. Не отвлекайтесь на телефонные звонки, если заняты важным делом, которое срочно нужно закончить.

Шаг 2. Составляйте планы. Хороший план помогает сфокусироваться на главном и увеличивает эффективность. В рабочем плане на день не должно быть более 6 пунктов!

Шаг 3. Определите, сколько времени вы потратите на каждый пункт. Время, запланированное на выполнение 6 пунктов плана, не должно превышать 2/3 всего рабочего времени. Так, если ваш рабочий день длится с 8.00 до 18.00, вы можете потратить 6,5 часов на выполнение плана.

Шаг 4. Планируем свой день. Расписание на день включает 6 пунктов, запланированных в шагах 2, 3, проверку электронной почты и обязательные телефонные звонки, совещания, а также два получасовых перерыва для спонтанных дел.

Шаг 5. Расставляем приоритеты. Часто мы оставляем выполнение трудных задач на конец дня. Это неверно: во-первых, утром у вас больше сил, во-вторых, выполнив трудную задачу, вы заряжаетесь уверенностью и быстро справляетесь с оставшимися делами.

Шаг 6. Спросите себя: «Повредит ли мне, если я это выброшу?». Исследования показывают, что 80 % информации, сохраняемой в электронном виде и на бумаге, бесполезны. Электронный хлам замедляет работу компьютера, а горы бумаг мешают вам сосредоточиться.

Даже если ваша работа по сути реактивна (вы – оператор колл-центра, ассистент босса или секретарь на ресепшене), выделяйте время для проактивной деятельности, иначе вы

рискуете погрязнуть в рутине: получайте новые знания и навыки, улучшайте работу компании.

Чет Холмс создал систему тайм-менеджмента, когда работал на миллионера Чарли Мангера. Чет руководил девятью подразделениями компании, и в его подчинении было 22 человека. Первое время он разбирался с их идеями, нуждами и жалобами с 10 до 22 часов 7 дней в неделю. Через два года непрерывной работы (даже в отпуске на Гавайях Чет получал по 15 факсов в день) он осознал необходимость взять под контроль свое время и свой персонал, то есть стать более организованным и менее реактивным. Чет выпустил меморандум: «Всем сотрудникам: большие не подходите с вопросом, есть ли у меня минутка. Ответ будет: «НЕТ!». Держите свои мысли, вопросы и жалобы при себе до еженедельных собраний. Если дело срочное, напишите мне письмо с указанием вашей проблемы, и, возможно, я смогу уделить вам 10 минут».

Затем Чет назначил время для недельных часовых совещаний каждого из 9 подразделений и выдал каждому сотруднику по блокноту с надписью «Спросить у Чета». Так был осуществлен переход к проактивному управлению: совещания стали более продуктивными и нацеленными на результат. У Чета было 9 блокнотов, в которые он записывал вопросы к каждому совещанию и задачи каждого сотрудника на неделю.

Семь шагов к успешным продажам

Большинство компаний нанимают торговых представителей, имеющих опыт, и практически не уделяют внимания их подготовке. Однако **торговля – это наука, которую следует изучать и повторять.** В первую очередь необходимо усвоить семь шагов продаж, которые затем нужно неустанно оттачивать на практике.

Шаг 1. Установите контакт. Если вы дружите с клиентами, их очень сложно переманить. Следуйте основным рекомендациям по установлению контакта:

- Задавайте отличные вопросы.
- Не забывайте про чувство юмора.
- Сочувствуйте.
- Заботьтесь.
- Найдите общие интересы.
- Будьте зеркалом (если ваши жесты, движения и интонация соответствуют поведению клиента, это вызывает симпатию: он наклонился к вам – и вы немного наклонитесь, он качнул головой – качните в ответ).

Шаг 2. Определите потребности клиента. Продумайте список вопросов, которые не только помогут вам выявить то, что нужно клиенту, но и ненавязчиво расскажут ему о вашем продукте.

Шаг 3. Докажите вашу ценность. Теперь, когда вы установили контакт и задали ряд вопросов, пришло время спросить: «Кстати, а что вы знаете о нас?». Выслушав ответ, проведите небольшую презентацию, которая должна рассказывать не о вашем бизнесе и продукции, а о том, как вы можете помочь клиенту.

Шаг 4. Спровоцируйте желание.

- Задайте ряд вопросов, наводящих на мысль о потребности в вашей продукции.
- Представьте убедительные данные, мотивирующие покупателей действовать прямо сейчас.

Шаг 5. Преодолейте препятствия. Лучшая сделка – это когда покупатель решает купить сам, не ощущая давления. Клиента нужно привести к сделке так, чтобы он осознал, что, упуская эту возможность, он что-то теряет (деньги, конкурентоспособность и др.).

Шаг 6. Заключите сделку. Если клиент чувствует неуверенность, нужно помочь ему принять решение, задав несколько вопросов, которые следует подготовить заранее с учетом потребностей данного клиента. Другой проверенный способ – вести себя так, будто сделка уже заключена: «Вы хотите получить товар прямо сегодня? В какое время вам будет удобнее его принять?»

Шаг 7. Напоминайте клиенту о себе после сделки. Помните, что привлечь нового покупателя в 6 раз дороже,

чем продать товар постоянному клиенту, поэтому не стоит скупиться на предложения и подарки, а также игнорировать такие инструменты маркетинга, как письма, электронную рассылку и звонки.

Работа с персоналом

Тренинги

По данным Harvard Business Review, только 10 % населения планеты нацелены на постоянное обучение. К сожалению, некоторые менеджеры полагают, что обучение сотрудников – пустая трата времени и денег, мешающая выполнению основной работы. Однако если вы не будете развиваться, то неизбежно отстанете от своих конкурентов, уделяющих обучению персонала должное внимание. Чет Холмс выделяет **несколько преимуществ компаний, обладающих культурой постоянного обучения:**

- **обучение устанавливает стандарты:** регулярные тренинги помогают сотрудникам понять цели компании и устанавливают высокую планку производительности;
- **обучение приносит деньги:** улучшается качество обслуживания, клиенты возвращаются к вам и рекомендуют своим знакомым; снижается ротация сотрудников; увеличивается продуктивность.
- **упрощается процесс интеграции новых сотрудников.**

Перед началом тренинга надо сообщить его участникам:

- как долго будет проходить тренинг;
- какой материал будет изучаться;
- каким образом будет подаваться информация (в форме лекции, ролевой игры и т. д.);
- цель каждого занятия;
- цель, которая должна быть достигнута после окончания тренинга.

Совещания

Лучший способ сделать из вашей команды эффективную машину продаж – проводить еженедельные совещания в форме семинаров, которые позволят постепенно усовершенствовать различные сферы бизнеса. **Семинары позволяют сплотить людей в команду и сформировать у них единое видение компании и ее миссии.**

Главным образом **нужно уделить внимание трем «П»: процедурам, планированию и политике компании.** Совместно с коллегами вы составите список необходимых процедур, тщательно разработаете каждую из них и сделаете так, чтобы их точное соблюдение стало библией для сотрудников.

10 шагов по внедрению нововведений в любой из трех областей.

Шаг 1. Пусть каждый почувствует боль. Нужно на при-

мере показать, как сотрудники не решают ту или иную проблему, заставив их ощутить дискомфорт.

Шаг 2. Проведите семинар, чтобы найти решение.

Шаг 3. Разработайте новую процедуру или решение.

Шаг 4. Лидер или лучший сотрудник должен протестировать каждую процедуру.

Шаг 5. Установите четкий лимит времени на тестирование процедуры.

Шаг 6. Пропишите каждый шаг процедуры (это поможет разъяснить ее как нынешним сотрудникам, так и вновь принимаемым на работу).

Шаг 7. Используйте ролевые игры.

Шаг 8. Проведите семинар, посвященный улучшению результатов.

Шаг 9. Постоянно отслеживайте результаты. Ведите статистику результативности, регулярно информируя о ней сотрудников.

Шаг 10. Измеряйте результаты – выявляйте и поощряйте лучших сотрудников по направлению.

Нанимайте суперзвезд

Неудачно нанятый сотрудник дорого обходится компании. Тем не менее принято считать, что нанимать суперзвезд, во-первых, накладно, во-вторых, хлопотно: ими трудно управлять, у них всегда есть свое мнение, их сложно удо-

влетворить, они не боятся ответственности. Однако выгода, которую суперзвезда принесет вашему бизнесу, покроет все неудобства. Суперзвездам нужно хорошо платить, причем желательно, чтобы оклад был небольшим, в то время как проценты от сделок – существенными. Будьте уверены – суперзвезда будет работать, максимально выкладываясь, потому что просто не умеет по-другому. Лучший способ провести предварительную оценку (проще всего это сделать по телефону) – отказать кандидату, сказав, что он не подходит. Плохой продавец не станет спорить, а хороший, напротив, засыплет вас вопросами и станет доказывать, что вы заблуждаетесь на его счет.

Затем пригласите прошедших отбор на очное интервью, которое должно состоять из трех этапов:

Расслабить. После того, как вы нападали на кандидата по телефону, нужно создать приятную обстановку на интервью. Будьте ласковы и приветливы, попросите претендента на должность написать 5 вопросов, ответы на которые раскроют его сильные стороны.

Взять пробу. Предупредите, что необязательно отвечать на все вопросы. Если кандидат уходит от ответов на вопросы о детстве, о семье, значит, он плохо сходится с людьми, что не типично для суперзвезды. Хорошие продавцы легко и с удовольствием рассказывают о себе.

Атаковать. В конце интервью скажите: «Вы интересный человек, но мне не кажется, что вы суперзвезда». Настоящая

суперзвезда ни за что с вами не согласится!

Соревнования

Проведение соревнований – отличный способ увеличения продуктивности. Соревнование очень просто организовать: проанализируйте результаты лучшего сотрудника и пообещайте премию тому, кто побьет рекорд. Соревнования прекрасно мотивируют: Чет Холмс вспоминает, как количество холодных звонков, которые делали торговые представители одной компании, выросло втрое за неделю после того, как каждые два часа на доску объявлений стали вывешивать статистику по звонкам.

Генри Форд устраивал соревнования между дневной и ночной сменой: он приходил на завод с банкой краски и рисовал на полу огромную цифру шесть, объясняя рабочим ночной смены, что столько автомобилей собрали за дневную смену. На следующее утро оказалось, что за ночную смену собрали 7 автомобилей. Форд исправил «6» на «7» и рассказал дневной смене о том, что их рекорд побит. Так автомобильному магнату удалось существенно повысить продуктивность на своем предприятии.

Клиенты

«Сотня мечты»

Чет Холмс уверен: нужно не только нанимать лучших сотрудников, но и находить лучших клиентов. Суть привлечения самых выгодных покупателей в том, что их количество значительно меньше, чем общее число потенциальных покупателей. А это значит, что рекламировать продукцию выгодным покупателям дешевле, чем всем подряд. Очевидно, что куда выгоднее обращаться напрямую к сотне покупателей, чем пытаться донести информацию до 10 000 компаний. Лучшие клиенты покупают больше, быстрее и чаще. Это и есть идеальные клиенты, ваша «десятка, двадцатка или сотня мечты».

Один из клиентов Чета продавал офисное оборудование. Основным способом рекламы была рассылка писем потенциальным клиентам в районе. Их насчитывалось около 20 000, но эффективность рекламы становилась все ниже: как известно, большинство рекламных материалов отправляются из почтового ящика прямо в мусорную корзину. Изучив продажи предыдущего года, Чет выяснил, что суммы сделки компании составляли от 10 до 28 тысяч долларов. Лишь одна продажа была значительно

больше – 160 тысяч долларов! Клиент Чета сотрудничал в основном с маленькими компаниями, но случайно получил заказ от крупной фирмы на поставку 100 компьютеров. Оказалось, что в районе 2000 крупных организаций. Четыре сотрудника обзвонили их, задавая два вопроса: «Какими компьютерами вы пользуетесь и сколько им лет?» – и выяснили, что в 508 компаниях техника устарела. Руководителям этих компаний отправили по кубуку Рубика с письмом: «Ломаете голову над увеличением производительности сотрудников? Мы предоставим вам 10 способов увеличить эффективность и подарим 5000 долларов». Откликнулась всего одна компания, но в ней работало 355 человек. Это была самая крупная сделка за всю историю фирмы. После повторных звонков появились еще 15 клиентов. В результате за 6 недель компания заключила больше контрактов, чем за весь предыдущий год.

Маркетинг

Каждая компания, которая планирует стать лидером в отрасли, должна комплексно использовать различные способы маркетинга.

Объявления. Правила высокоэффективных рекламных объявлений:

- Объявление должно быть броским.
- Кричащие заголовки привлекают внимание.

- Текст удерживает внимание тех, кого привлёк заголовок.
- Есть призыв к действию («Позвоните прямо сейчас – и ...».).

Если ваш бюджет ограничен, важно стратегически использовать рекламу: опубликовав однажды объявление в Forbes, можно разослать журнал клиентам из «сотни мечты», снабдить им продавцов, поместить копию объявления на баннере или в листовке.

Радио- и телереклама не должна быть слишком долгой и насыщенной информацией: не более 1 минуты и не больше 200 слов.

Реклама на билбордах должна быть броской и содержать одно-единственное сообщение.

Почтовая реклама. Успешность рекламной кампании напрямую зависит от регулярности почтовых рассылок. Черт Холмс сформулировал фундаментальные правила создания выдающейся почтовой рекламы.

Используйте цвет: пусть конверт или надпись на нем будут цветными.

Поместите главное сообщение (слоган) на конверте – это поможет заставить людей распечатать конверт.

Вспомните, как вы сортируете собственную почту: что вы открываете сначала – что-то, похожее на яркую открытку, или счета за телефон?

Корпоративная литература (буклеты, брошюры).

Этот способ маркетинга должен быть скоординирован с остальными по стилю, тематике и содержанию. Брошюры, которые описывают компанию, а не обращаются к покупателю – пустая трата денег.

PR включает сотрудничество с прессой, сильными партнерами, участие в публичных мероприятиях и торговых ассоциациях. За каждым отправленным пресс-релизом должен следовать телефонный звонок. Еще один секрет успеха пресс-релиза – упоминание одной из 500 процветающих компаний.

Личные контакты – лучший способ маркетинга. В вашем ежедневном расписании всегда должно быть время для холодных звонков и встреч со старыми и потенциальными клиентами.

Интернет – самое современное оружие маркетинга. Чет Холмс предлагает пять принципов использования Интернета.

- Привлекайте клиентов.
- Стройте отношения с ними.
- Общайтесь и взаимодействуйте как можно больше.
- Проводите вебинары.
- Превращайте трафик в продажи.

Обучение: выставки, презентации. Грамотно проведенная презентация останется в памяти людей, в то время как письмо могут выбросить, не вскрывая, телевизор выключ-

чить, а брошюру – отправить в нижний ящик стола.

Восемь правил успешной презентации:

- Подготовьте простую презентацию (не более одного заголовка и трех-четырех пунктов на один слайд).
- Сделайте презентацию энергичной – не задерживаетесь подолгу на одном слайде, и пусть надписи появляются постепенно, а не сразу.
- Используйте интересные факты и статистику.
- Превратите презентацию в историю с яркими примерами.
- Сделайте так, чтобы презентация вызывала любопытство.
- Каждый заголовок должен быть эффективным.
- Будьте уверены в себе.
- Ставьте в центр публику, а не себя (внимательно слушайте, подробно отвечайте на вопросы).

Восемь распространенных ошибок в презентации:

- Благодарить клиентов за потраченное время и извиняться за отнятое время.
 - Держать руки в карманах.
 - Сидеть во время выступления.
 - Позволять публике перехватывать инициативу.
 - Полностью полагаться на подготовленные материалы.
- Как бы ни была хороша презентация, сделку предстоит за-

ключать вам.

- Делать презентацию слишком серьезной.
- Не репетировать.
- Не иметь представления о том, что последует дальше.

Хороший выступающий анонсирует то, что произойдет: «В следующем пункте я расскажу о том-то».

Дисциплина и настойчивость

Чет Холмс не только предлагает эффективные стратегии по развитию бизнеса, но и мотивирует читателей на интенсивную работу и достижение успеха. **Основная идея книги: благодаря дисциплине и настойчивости, вы сможете достичь небывалых высот.**

Прежде всего, необходимо упорядочить свою жизнь, предпочтя проактивную деятельность реактивной, а порядок – хаосу. Тайм-менеджмент и эффективное планирование – основа повышения производительности компании. Также следует уделить внимание изучению семи шагов к успешным продажам, которые необходимо запомнить и постоянно совершенствовать.

Компания становится эффективной при условии, что в ней работают хорошие специалисты. Не стоит бояться нанимать звезд – они являются примером для окружающих, полны идей и готовы много трудиться, принося прибыль себе и вам.

Система тренингов и совещаний – неотъемлемая часть высокой корпоративной культуры, которая позволяет задать высокие стандарты, увеличить производительность и лояльность персонала, а также быстро вовлечь в работу новых сотрудников.

Не стоит тратить время и деньги, пытаясь при-

влечь каждого потенциального клиента. Лучше сосредоточиться на привлечении «сотни мечты» вместо 10 000 мелких покупателей.

Самый эффективный инструмент маркетинга – дружба с уже существующими клиентами, которые не только совершат повторную покупку, но и порекомендуют вас знакомым.

**СПИН-продажи. Что делать,
если клиент не хочет покупать**



SPIN-Selling
Neil Rackham

СПИН-продажи. Что делать, если клиент не хочет покупать

Нил Рэкхэм

Автор: **Нил Рэкхэм**

Чем отличаются крупные продажи

Весь наш исследовательский опыт доказывает, что **существует огромная разница между тем, что успешные продавцы говорят о своей деятельности, и тем, что они делают в действительности.** Если вы хотите выяснить, как эксперты совершают продажи, наблюдайте их в действии, а не полагайтесь на их рассказы об этих событиях.

У понятия «крупные продажи» может быть несколько определений. Им могут обозначаться и продажи крупным клиентам, и продажи дорогостоящих продуктов, и просто регулярные продажи или продажи в больших объемах.

Эти продажи имеют ряд особенностей с точки зрения специфики восприятия и поведения покупателя (то есть его психологии).

Продолжительность жизненного цикла. Крупная сделка может потребовать нескольких встреч и многих месяцев сотрудничества. И здесь есть важное отличие с точки зрения психологии – **при продаже с многократными встречами важны не сами встречи, а обсуждения и размышления потенциального клиента в отсутствие продавца.** При продажах с одной встречи можно убедить клиента принять решение на месте, пока он еще под впечатлением от презентации. В продаже с многократными встречами эти технологии убеждения могут показаться излишне

агрессивными и раздражающими.

Даже при наличии удачного сценария половина информации, которую вы хотите донести до клиента, забывается в течение недели. Вероятность покупки со временем резко снижается (несмотря на хорошее первое впечатление).

Объем обязательств покупателя. Крупные покупки требуют от покупателя принятия серьезного решения. Если покупка мелкая, покупатель не думает о ценности. Крупные продажи в основном подразумевают продолжительные отношения с покупателем. **И чем масштабнее продажа, тем сильнее нужно продавцам выстраивать восприятие ценности того, что они предлагают.** Умение это сделать – возможно, единственный важный навык для крупных продаж.

Продолжительность отношений. Крупные продажи предполагают продолжительные отношения с покупателем. Отчасти это связано с тем, что **крупные сделки обычно требуют определенной послепродажной поддержки** – это означает, что покупатель и продавец встречаются один или несколько раз после осуществления собственно продажи (в рамках небольших продаж покупатель может уже никогда не встретиться с продавцом).

Крупные решения всегда публичны, а неудачные крупные решения особенно очевидны окружающим

Риск совершения ошибок. При небольшой продаже

покупатели могут себе позволить больше рисковать, потому что последствия допущенных ошибок видятся им относительно безобидными. Совсем другое дело, если речь идет о более крупном решении – например, при покупке машины. **Крупные решения всегда публичны, а неудачные крупные решения особенно очевидны окружающим.** Чем серьезнее решение, тем более осторожен покупатель. Помимо того что ему нужно отдать большую сумму, он боится еще и того, что может совершить публичную ошибку.

Хотя вопрос влияния риска на принятие решения о покупке еще недостаточно сильно изучен, можно сказать, что эмоциональные факторы могут играть ключевую роль как в небольших, так и в крупных продажах. При этом способствовать крупной сделке или препятствовать ей могут иррациональные факторы.

Один руководитель крупной розничной сети на протяжении ряда лет отказывался от переговоров с одним из поставщиков, поскольку когда-то торговый представитель этого поставщика случайно припарковался на парковочном месте руководителя).

Означает ли это, что при заключении крупной сделки вы должны сконцентрироваться на эмоциональном аспекте? Возможно, но следует учитывать специфику. Серьезное решение связано с рисками, поэтому покупатель обычно обсуждает его с другими сотрудниками организации. И если вы, как продавец, окажете положительное эмоциональное

воздействие на своего собеседника, не факт, что он сможет передать нужный эмоциональный настрой своим коллегам во время принятия окончательного решения. Поэтому, если для решения о покупке потребуются консультация, **вам стоит вооружить своего собеседника рациональными деловыми объяснениями, которые он сможет транслировать дальше.**

В ходе переговоров вы можете воздействовать на своего собеседника с эмоциональной точки зрения, чтобы расположить его к себе, но вам также нужно снабдить его рациональными деловыми объяснениями, чтобы он мог привести их в процессе принятия окончательного решения с коллегами.

Этапы встречи с потенциальным покупателем

Практически каждая встреча по поводу любой продажи проходит четыре четкие стадии: начало, исследование, демонстрация возможностей, получение обязательств. Давайте рассмотрим каждую из них по очереди и поймем, как она влияет на успех продаж.

Стадия начала встречи позволяет «растопить лед» перед началом разговора по существу. **Здесь важны ваша манера представляться клиенту и способ начинать разговор.** По мнению некоторых успешных продавцов, именно в первые две минуты общения у покупателя формируется впечатление, от которого зависит последующая продажа.

Стадия исследования крайне важна для крупных продаж. Каждая продажа предполагает получение определенного объема информации с помощью вопросов. **Именно на этой стадии вы собираете данные о покупателях, их бизнесе и потребностях.**

С помощью хорошо развитых исследовательских навыков вы можете увеличить объем продаж более чем на 20 %.

Стадия демонстрации возможностей предполагает,

что во время встречи вы покажете покупателю нечто ценное (продемонстрируете продукт, покажете его в действии или опишете его потенциальные выгоды). **На этом этапе вам нужно убедить покупателя в том, что у вас есть, что ему предложить.** Важно помнить, что в крупных продажах на этом этапе не всегда работают методы, пригодные для мелких.

Стадия получения обязательств в мелких продажах предполагает заключение договора купли-продажи или совершение сделки. В крупных продажах речь может идти о других обязательствах, предшествующих получению заказа, например согласии протестировать ваш продукт, обеспечить доступ к руководителям более высокого уровня для презентации. **По сути дела, речь идет о наборе шагов (прогрессе), ведущем к заключению сделки.** Именно здесь чаще всего оказываются неэффективными классические техники закрытия сделки.

Как определять успех мелких и крупных продаж

Чтобы понять, была ли ваша встреча успешной, вам нужно определить объективный критерий успешности. Простые продажи предполагают либо заключение сделки или принятие заказа, либо отказ от этих действий.

В крупных продажах как получение заказа, так и прямой отказ возникают значительно реже. Помимо них, возможны и другие варианты развития событий.

- Прогресс (событие, способствующее продвижению продажи вперед в направлении получения заказа).
- Отсрочка (продажа не отменяется, но покупатель не дает согласия на продвижение продажи вперед).

Как уже говорилось выше, в крупных продажах успехом может считаться получение обязательств от потенциального покупателя (а не согласие на покупку) – готовность протестировать продукт, вывести вас на новый уровень общения и т. д. В любом случае прогресс означает определенное действие,двигающее продажу вперед.

Крайне важно заранее описать, в чем будет выражаться успех конкретной встречи. Человеку свойственно подгонять (причем подсознательно) цели

встречи под уже известный результат.

Вне зависимости от результата встречи анализируйте произошедшие во время нее события. Для того чтобы понять, умеете ли вы правильно ставить цели или анализировать результаты, вы можете проделать простое упражнение.

- Вспомните последние 10 встреч с клиентами.
- Основываясь на собственных ощущениях, оцените каждую из них с точки зрения успешности.
- Спросите себя, какое конкретное действие, продвигающее продажу вперед, было согласовано с покупателем.

Если вы считаете встречу успешной, однако она не завершилась согласованием действия, то у вас, возможно, имеется проблема с постановкой целей. Возможно, что вы принимаете отсрочку за прогресс.

Для повышения эффективности переговоров вы можете воспользоваться двумя рекомендациями.

Как превратить отсрочку в прогресс?

Задайте себе следующие вопросы.

- Закончится ли эта встреча согласием покупателя на четкое действие, направленное на продвижение продажи вперед?
- Если нет, то как можно переформулировать цели встре-

чи, чтобы добиться продвижения?

- Можно ли получить доступ к новым контактам? Можно ли договориться о демонстрации или предоставлении дополнительных данных?
- Если это невозможно, стоит ли вообще проводить встречу?

Как правильно задавать вопросы на встрече

- Возьмите с собой диктофон и запишите отрывок вашей встречи.
- Проанализируйте запись. Ставьте галочки каждые 20 секунд, отмечая, кто говорит – покупатель или вы. Если вы говорите больше покупателя, то вам нужно больше поработать над навыком задавать вопросы.
- Затем проанализируйте, что именно вы говорите. Ставьте галочки каждые 20 секунд, отмечая, представляете ли вы информацию покупателю или запрашиваете информацию у него. Если вы чаще представляете информацию, вам опять следует поработать над навыком задавать вопросы.

Этап исследований и важность вопросов

Как уже говорилось выше, этап исследования крайне важен для крупных продаж. **Чтобы провести хорошее исследование, нужно уметь задавать правильные вопросы.** Вопросы заставляют покупателя говорить, контролируют его внимание и раскрывают его потребности и убеждают потребителей сильнее, чем любые объяснения.

Если вы хотите, чтобы встреча, нацеленная на продажу, была успешной, – задавайте больше вопросов. По статистике нашего исследования, в ходе встреч, завершившихся успехом, было задано больше вопросов, чем в тех, которые заканчивались отсрочкой или отказом. При этом важно отметить, что количество вопросов было ненамного больше – куда важнее было то, что задавались правильные, более мощные вопросы.

Традиционно принято считать, что вопросы делятся на два типа – открытые и закрытые. На закрытые можно давать односложный ответ – «да» или «нет». Открытые вопросы требуют развернутого ответа, например «Почему это важно для вас?». Принято считать, что открытые вопросы обладают целым рядом преимуществ. Так, они заставляют покупателя говорить и часто помогают выявить неожиданную инфор-

мацию. Однако на настоящий момент **не существует научных исследований зависимости успеха встречи от использования открытых или закрытых вопросов.** Более того, статистика показывает, что на практике на 60 % закрытых вопросов дается развернутый ответ, а на 10 % открытых вопросов – односложный.

Традиционно вопросы делятся на открытые и закрытые. Открытые вопросы позволяют получать больше информации, однако еще не гарантируют успеха встречи.

Вследствие этого в ходе исследования была сформулирована новая цель в отношении вопросов – в какой мере они позволяют обнаружить и раскрыть потребности покупателя.

Потребности покупателей в крупных продажах

Потребности делятся на два типа: явные и скрытые. Скрытые потребности представляют собой изложение покупателем проблем, трудностей и недовольств. Пример – «Нас не удовлетворяет нынешняя скорость процесса».

Явные потребности – это конкретные утверждения покупателя по поводу необходимости или желания покупки. Иными словами, явные потребности предполагают, что вы осознаёте проблему и текущее положение дел представляет для вас неудобство. Пример: «Нам нужна более мощная система».

Посредственные продавцы реже замечают скрытые потребности. В области мелких продаж способность выявления скрытых потребностей может напрямую повышать шансы на успех. Однако в области крупных потребностей это не так. Скорее всего, это связано с тем, что главное – это не способность выявить потребность, а способность на нее правильно отреагировать с помощью нужного клиенту решения.

На принятие решения о покупке влияют два фактора – серьезность проблемы и цена решения. Взаимосвязь между размером потребности и ценой решения можно описать с точки зрения уравнивания ценности: **«Если величина проблемы равна цене решения, то покупка возможна. Если про-**

блема невелика, а цена – высока, покупка не состоит-ся».

Соответственно, в области крупных продаж важным фактором будет содействие покупателю в придании потребности явного вида. Он должен понять, к каким последствиям приведет сохранение текущего положения вещей, и в этом случае ваша цена может оказаться менее важным фактором для принятия решения.

В крупных продажах количество скрытых потребностей – или проблем покупателя, выявленных вами, – само по себе не оказывает большого влияния на результат встречи. Однако скрытые потребности являются отправной точкой, исходным материалом, который используется успешными продавцами как часть стратегии развития потребностей. **В крупной продаже значение имеет не количество выявленных скрытых потребностей, а ваши действия в отношении этих потребностей после их выявления.**

Полезные техники

1. Выберите пять клиентов, отношения с которыми находятся на ранней стадии цикла продаж и в результате встреч с которыми вы получили некое согласованное конкретное действие, способное продвинуть продажи вперед.

2. Для каждого клиента: перечислите скрытые потребности (проблемы покупателя, трудности или недовольство); пе-

речислите явные потребности (нужды, желания или намерения), высказанные покупателем. Количество скрытых потребностей наверняка превысит число явных.

3. Выберите пять других клиентов. На этот раз проанализируйте встречи, закончившиеся отсрочкой, — те, на которых вы не пришли к соглашению о каком-либо действии, продвигающем встречу вперед. Для каждого клиента: перечислите скрытые потребности; перечислите явные потребности.

4. Сравните количество скрытых потребностей на встречах, закончившихся продвижением, с количеством скрытых потребностей на встречах, завершившихся отсрочкой.

Если их количество примерно равно или больше на встречах, закончившихся отсрочкой, вы можете сделать вывод, что скрытые потребности не влияют на результативность встречи. Другими словами, не следует рассматривать скрытые потребности как сигналы о покупке. Если скрытые потребности заметно преобладают на встречах, завершившихся продвижением, то вы можете расценивать их как сигналы о покупке на вашем рынке и использовать их число в качестве показателя успешности встречи.

5. Таким же образом сравните явные потребности. Если явные потребности большей частью присущи встречам, завершившимся продвижением, следовательно, они являются верным показателем успеха встречи и вполне могут расцениваться как сигналы о покупке.

Использование вопросов для выявления скрытых потребностей

Давайте введем новую классификацию вопросов.

- **Выявляющие** – призванные обнаружить проблемы или скрытые потребности покупателя.
- **Развивающие** – призванные развить выявленные скрытые потребности до уровня явных.

Выявляющие вопросы теснее связаны с успехом малых продаж. И неудивительно – ведь успех малых продаж гораздо сильнее зависит от способности выявить скрытые потребности. Выявляющие вопросы можно разделить на две подгруппы.

- **Ситуационные** – запрашивают информацию о ситуации конкретного покупателя. «Каким оборудованием вы сейчас пользуетесь?», «Как давно работает это подразделение?» Обычно такие вопросы не оказывают положительно-го влияния на успех. Не-опытные продавцы задают такие вопросы чаще опытных. Слишком часто задаваемые ситуационные вопросы способны вызвать у собеседника скуку.
- **Проблемные** – исследуют имеющиеся недостатки и трудности. «Довольные ли вы имеющимся у вас оборудованием?», «Есть ли у вас проблемы с надежностью старой тех-

ники?» Опытные продавцы задают больше проблемных вопросов. Однако в области крупных продаж они также не оказывают большого влияния на эффективность встреч.

Эффективные встречи обычно начинаются с ситуационных вопросов, с помощью которых можно получить исходную информацию. Однако не следует задавать чересчур много вопросов такого типа, чтобы не вызвать у покупателя раздражение. Следует перейти к проблемным вопросам, более эффективным для продаж.

Стратегия СПИН

Итак, вследствие различий между мелкими и крупными продажами для них представляется возможным разработать различные схемы вопросов, которые позволяют повысить эффективность переговоров.

Для мелких продаж последовательность выглядит так.

Ситуационные вопросы (выяснение общей информации), позволяющие задать...

...проблемные вопросы (трудности/недовольство), чтобы выявить...

...скрытые потребности (которые можно решить с помощью продукта), чтобы...

...предложить решения и возможности для удовлетворения скрытых потребностей.

Последовательность для крупных продаж будет чуть более сложной.

- Ситуационные вопросы.
- Проблемные вопросы.
- Скрытые потребности.
- Вопросы, усиливающие важность проблемы.
- Вопросы, фокусирующиеся на желательности или ценности решения.
- Выявление явных потребностей (необходимость, желание).
- Решения и возможности.

В этой схеме появляется новый вид вопросов, усиливающих важность проблемы. Мы решили, что **вопросы, усиливающие серьезность проблемы, следует назвать извлекающими**. Появились и **вопросы, фокусирующие на желательности или ценности решения, – они были названы направляющими**. Таким образом, сложилась схема работы, получившая название СПИН (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие).

Примерами извлекающих вопросов могут служить следующие: «Как это повлияло на результат?», «Замедлит ли это предполагаемое расширение?» и т. д. Извлекающие вопросы формируют восприятие ценности покупателем и сильно связаны с успехом крупных продаж, несмотря на то что их

сложнее задавать, чем проблемные или ситуационные. Извлекающие вопросы увеличивают размер проблемы в глазах покупателя. Как правило, такие вопросы лучше всего работают с людьми, принимающими решения, – им важно, чтобы продавец осознавал значение проблемы.

Направляющие вопросы снижают количество возражений.

К направляющим вопросам относятся такие: «Важно ли для вас решить эту проблему?», «Почему вы находите это решение таким полезным?» и т. д. Направляющие вопросы не менее тесно связаны с успехом крупных продаж. Их важность состоит в том, что они повышают степень приемлемости предлагаемого вами решения в глазах собеседника. Направляющие вопросы наиболее эффективны в работе с так называемыми агентами влияния, которые потом будут представлять ваш продукт человеку, непосредственно принимающему решение.

Модель СПИН ориентирована на эффективность продаж. Последовательность вопросов в ней ориентирована непосредственно на психологический аспект процесса покупки. Как мы знаем, покупательские потребности последовательно преобразуются из скрытых в явные. Модель СПИН снабжает продавца картой пути, ее вопросы направляют встречу по этапам развития потребностей до их конечной точки. Чем больше явных потребностей вы получите, тем выше вероятность успешного исхода встречи.

- **Успешные продавцы начинают встречу с ситуационных вопросов** — для получения общей информации. Но они четко соблюдают меру, так как ситуационные вопросы в большом количестве могут раздражать покупателя или надоедать ему.

- **Затем продавцы быстро переходят к проблемным вопросам**, которые выявляют проблемы, трудности и недовольство. Задавая проблемные вопросы, они выясняют скрытые потребности покупателя.

- **В малых продажах на этом этапе можно предлагать решения, но для успеха крупных продаж необходимы извлекающие вопросы**, чтобы скрытая потребность приобрела больший размер и насущность.

- **Когда покупатель согласен, что проблема достаточно серьезная и способна оправдать действие, успешные продавцы задают направляющие вопросы**, которые побуждают покупателя концентрировать внимание на решениях и описывать выгоды, получаемые в результате реализации предложенного решения.

Разумеется, необязательно задавать вопросы именно в этом порядке. Если покупатель, к примеру, начинает встречу с рассказов о своей явной потребности, можно сразу переходить к направляющим вопросам. Теперь, чтобы проверить себя, попытайтесь определить, какие вопросы в приведенном ниже диалоге относятся к извлекающим, а какие к

направляющим (ответ в конце саммари).

1. Продавец: Медленная работа имеющейся у вас системы создает препятствия на других стадиях процесса?

Покупатель: Да, в основном на подготовительной стадии.

2. Продавец: Подготовительная стадия – та область, работу в которой вы хотели бы ускорить?

Покупатель: Да. Сейчас на подготовку уходит слишком много времени.

3. Продавец: А так как подготовка – очень трудоемкий процесс, потраченное время, по-видимому, означает существенный рост затрат?

Покупатель: К сожалению, вы правы.

4. Продавец: А каким образом это влияет на вашу конкурентоспособность в таком малоприбыльном бизнесе, как ваш?

Покупатель: Это не помогает.

5. Продавец: То есть вы хотели бы добиться сокращения расходов на подготовку?

Покупатель: Несомненно, это повысит нашу конкурентоспособность.

6. Продавец: Может ли это помочь вам в чем-то еще?

Характеристики или выгоды?

Характеристики – это факты, информация или данные о

ваших продуктах или услугах. Характеристики – это мало-мощные высказывания, которые лишь незначительно помогают продажам. К характеристикам относятся следующие: «Это стоит 1500 рублей» или «Доставка в течение пяти недель».

Что касается выгод, то их можно разделить на два типа.

Первый показывает, каким образом продукты или услуги могут быть использованы и могут помочь покупателю. **Выгоды первого типа (преимущества) оказывают непосредственное влияние на успех в небольших продажах**, однако очень слабо влияют на успех крупных сделок. Примеры преимуществ: «Большая экономичность», «Наша машина работает тише, чем машина конкурента», «Автоматическая подача экономит ваше время».

Второй тип показывает, каким образом продукт или услуга удовлетворяет явную потребность, выраженную покупателем. **Выгоды второго типа (выгоды) существенно влияют на успех продаж любых размеров.** «Вам нужна срочная доставка – мы можем предложить товар со склада», «Это обеспечит большую скорость, которая вам и нужна».

Выгоды в том понимании, которому всех нас учили, неэффективны в крупных продажах и с большей долей вероятности вызывают негативный отклик у покупателя.

Предложить выгоду можно только для выявленной покупателем потребности, следовательно, если нам известны

лишь скрытые потребности, мы рассказываем о характеристиках и преимуществах.

Влияние характеристик и выгод на покупателя однородно в течение цикла продажи, тогда как влияние преимуществ непостоянно. В крупных продажах действенны те утверждения, которые показывают, что вы можете удовлетворить явные потребности.

Будьте осторожны с новыми продуктами. Большинство продавцов новых продуктов обрушивают на покупателя слишком много характеристик и преимуществ. Не уподобляйтесь им. Вместо этого задайтесь вопросом: «Какие проблемы он решает?»

Как предотвращать возражения?

Каждый тип ваших действий – рассказ о характеристиках, преимуществах и выгодах – вызывает различную ответную реакцию со стороны покупателя. Характеристики вызывают беспокойство ценой, преимущества – возражения, а выгоды – поддержку или одобрение.

Перечень характеристик может заставить покупателя спросить себя – стоит ли дорогой товар того, чтобы его покупать.

Преимущества, как правило, вызывают возражения, потому что продавец предлагает решение до того, как сформирована потребность. Покупатель не чувствует, что устра-

нение проблемы имеет достаточную ценность, чтобы оправдать столь дорогое решение.

Модель СПИН учит продавца задавать вопросы так, чтобы они формировали ценность, и тем самым предотвращать само появление возражений. Существует крайне тесная связь между предложением выгод и получением одобрения или поддержки от покупателей. Именно выгоды подразумевают демонстрацию того, как продавец может удовлетворить явную потребность, выраженную покупателем.

Старые стратегии работы с возражениями, поощрявшие продавца предоставлять преимущества, в крупных продажах гораздо менее эффективны, чем стратегии предотвращения возражений, когда продавец сначала формирует ценность, используя извлекающие и направляющие вопросы, и только потом раскрывает свои возможности.

Получение обязательств и завершение встречи

По понятным причинам ни одна область продаж не пользуется такой популярностью, как «закрытие». В этой книге под закрытием понимается тип поведения продавца, предполагающий обязательство или склоняющий к нему таким образом, что следующее высказывание покупателя выглядит как явное принятие или отклонение обязательств. Иными

словами, закрытие – это любое действие продавца, которое подталкивает покупателя к принятию решения или взятию на себя обязательств.

Статистика показала, что стандартные технологии закрытия не оправдывали себя, а продавцы с тягой к приемам закрытия заключали меньше сделок, чем их коллеги, не склонные к этому. Классическое альтернативное закрытие эффективно в малых продажах, однако в случае крупных продаж техника закрытия излишне давит на клиента, не готового принять на себя такую огромную ответственность.

Эффект давления имеет обратно пропорциональное отношение к размеру решения.

В малых продажах обычно имеет смысл сократить время контакта продавца с покупателем, в то время как в крупных продажах это время следует увеличить.

Крупные сделки, как правило, заключаются опытными покупателями, искушенными в продажах. С такими покупателями техники закрытия обычно не срабатывают. В случае с менее опытными покупателями техники закрытия, как правило, срабатывают, однако покупатели не чувствуют удовлетворения от покупки, что снижает шансы на совершение повторной сделки.

Закрытие – единственный из 116 изученных нами типов поведения, который напрямую вознаграждался или подкреплялся заказами. Как и многие другие

продавцы, чье закрытие было вознаграждено заказом, я предположил, что именно использование закрытия привело к заказу. Естественно, теперь-то я понимаю, что причиной заказа было достаточное развитие мною потребностей клиента и закрытие тут было ни при чем – с ним или без него, проект все равно продвинулся бы вперед.

Закрытие не является неизбежным злом. Полное отсутствие закрытий является такой же большой проблемой, как и их чрезмерное использование.

Чтобы встреча была успешной, продавец должен получить от покупателя определенного рода обязательство. Но своим обязательством покупатель оплачивает использование продавцом техник закрытия.

Получение обязательства от клиента является одним из условий дальнейшего успешного продвижения сделки. Опытные продавцы используют четыре четких последовательных действия, чтобы получить от клиента обязательства.

- Уделять внимание исследованию и демонстрации возможностей.
- Убедиться, что охвачены все ключевые вопросы.
- Подвести итог выгодам.
- Предложить обязательство.

Прежде чем предложить обязательство, нужно по-

нять, какое именно обязательство будет наиболее уместным. В крупных продажах обязательство – не обязательно заключение сделки. Это может быть и проведение демонстрации, получение согласия на испытание вашего продукта или назначение встречи с вышестоящим руководством. Предложенное обязательство – это прогресс для крупной продажи.

Успешные продавцы никогда не давят на покупателя, заставляя его выйти за доступные рамки.

Успешное закрытие начинается с реальной цели встречи. В первую очередь спросите себя, чего вы пытаетесь добиться. Особенно задайтесь вопросом, как вы добьетесь прогресса. Не довольствуйтесь целями-отсрочками вроде «собрать информацию» или «сотрудничать в будущем». Однако не стоит ставить перед собой недостижимые цели. Необходимо поддерживать продвижение продажи и предлагать в качестве закрытия действия, обеспечивающие продаже прогресс.

От теории к практике

Не существует простого способа превратить теоретические знания в практические навыки. Однако существуют четыре золотых правила приобретения навыков.

Практикуйтесь только в одном типе поведения единовременно. Не переходите к следующему, не освоив первый. К примеру, сначала потренируйтесь в задавании проблемных вопросов, а затем переходите к освоению извлекающих.

Тренируйте новый тип поведения минимум трижды. Скорее всего, применение нового метода на практике будет сопровождаться поначалу неудачами и неловкостью. Не судите об эффективности метода, не отработав его хотя бы на трех встречах.

Количество важнее качества (лучше продавать хоть как-то, чем безрезультатно пытаться продавать «хорошо»). Практикуя новый метод, не беспокойтесь о правильности речи или правильном построении фраз. Как только вы освоите новый метод, эти вещи будут происходить сами собой.

Практикуйтесь в безопасных ситуациях. Новые навыки почти всегда вызывают неловкость и неудобство. Поэтому не используйте для тренировки навыков по-настоящему важные встречи.

В ходе исследования было сделано немало открытий, и не всегда их результатами можно пользоваться сразу, без дополнительного освоения. Тем не менее существует несколько по-настоящему простых и разумных советов, помогающих сразу же повысить эффективность продаж.

- **Сосредоточьтесь на стадии исследования.** Думайте не о том, что рассказывать покупателю, а о том, что у него спрашивать.

- **Выстраивайте вопросы в последовательности СПИН.** Не пытайтесь сразу же практиковаться в извлекающих и направляющих вопросах (хотя они и эффективны). Сначала начните задавать больше ситуационных вопросов. На следующем этапе переходите к проблемным, а лишь затем займитесь отработкой извлекающих (задавать которые значительно сложнее).

- **Анализируйте ваш продукт с точки зрения решения проблем** (а не характеристик или преимуществ).

- **Планируйте, реализуйте и пересматривайте.** После каждой встречи задавайте себе следующие вопросы:

Достиг ли я целей?

Что я мог бы сделать иначе, доведись мне проводить эту встречу еще раз?

Что я узнал нового и помогающего использовать в будущих встречах с этим человеком?

Что я узнал нового, что может быть применено где-то еще?

Успех зависит от понимания мельчайших деталей.

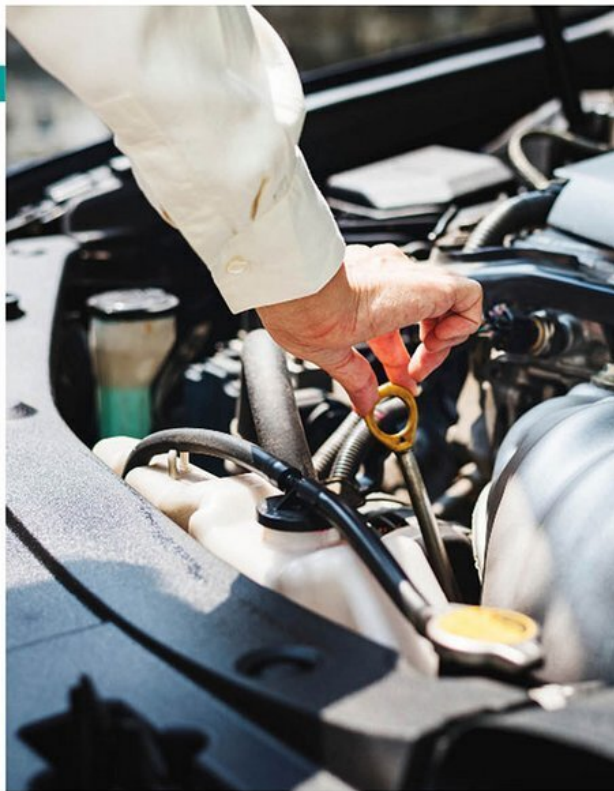
В 1801 году Вильям Блейк писал: «Тот, кто делает добро ближнему, должен делать его в Мельчайших Деталях. Общее Добро – удел подлецов, лицемеров и льстецов. Ибо Искусство и Наука могут существовать лишь в виде тщательно организованных деталей». Итак, в качестве напутствия позвольте мне настоятельно просить вас сосредоточиться на этих мельчайших деталях. Придавайте действительное значение основным кирпичикам – типам поведения, используемым вами во время продажи.

Мы рассмотрели под микроскопом тысячи встреч, дабы выделить некоторые детали элементов поведения, приносящих успех крупной продаже. Теперь вы сами можете применять результаты и выводы нашего исследования, чтобы проверить, развить и усовершенствовать мельчайшие детали ваших навыков продаж.

Клиенты на всю жизнь



Smart Reading
Умное чтение для каждого



Customers
for Life

Carl Sewell,
Paul Brown

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл, Пол Браун

Авторы: **Карл Сюэлл, Пол Браун**

Система работы «НЕВОЗМОЖНОГО ЧЕЛОВЕКА»

«Клиенты на всю жизнь» – это культовая книга о клиентском сервисе, написанная Карлом Сьюэллом, успешным руководителем лучшей автодилерской компании США.

Карл Сьюэлл прослыл в кругу своих конкурентов «невозможным» человеком – там, где другие продают 100 машин в год, он продает 500 и постоянно увеличивает продажи. Он самостоятельно создал целую систему привлечения и удержания клиентов, делая ставку на долгосрочные отношения с ними. Он учит вещам, за которые в бизнес-школах ставят двойки: не бойтесь делать бесплатно, всегда говорите и извиняйтесь еще до того, как услышите причину клиентского недовольства.

Сьюэлл делает идеально, а потом еще лучше. В фокусе его внимания находится каждая мелочь – от хорошо подстриженных газонов вокруг автодилерских центров до туалетов, сверкающих чистотой. При этом он не стесняется учиться у конкурентов и даже воровать у них лучшие идеи. Неудивительно, что его практичная и автобиографичная книга стала международным бестселлером.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.