

ПОЖАЛУЙСТА, ПРИМИТЕ В ДАР

от нас эту книгу, которая поможет продавцам преодолеть трудности в процессе покупки/продажи.

Мы отметили четыре раздела книги, которые могут быть вам особенно полезны:

- 1** Консультантам и клиентам нужно одно и то же; с. 25–28
- 2** Намерение важнее техники; с. 28–32
- 3** У решений нет собственной внутренней ценности; с. 32–36
- 4** Первоклассному продвижению предшествует первоклассное исследование; с. 45–48



FranklinCovey.
<http://www.franklincovey.ru>

LET'S GET REAL OR LET'S NOT PLAY

Transforming the
buyer/seller relationship

**MAHAN KHALSA,
AND RANDY ILLIG**

PORTFOLIO

ЧЕСТНЫЕ ПРОДАЖИ = КЛИЕНТЫ НАВСЕГДА

Сделки, ориентированные
на долгосрочные отношения

**Махан Кхалса
и Рэнди Иллиг**

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2020

УДК 658.15
ББК 65.290
К96

Переводчик Мария Кульнева
Научный редактор Дмитрий Иншаков

Кхалса М.

К96 Честные продажи = клиенты навсегда: Сделки, ориентированные на долгосрочные отношения / Махан Кхалса, Рэнди Иллиг; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 311 с., ил.

ISBN 978-5-9614-2792-9

Зачастую именно страх лежит в основе сделок по продажам. Клиенты боятся, что их уговорят принять невыгодное решение. Продавцы боятся, что не смогут закрыть сделку и выполнить свой план. В результате и продавцы, и покупатели действуют друг против друга.

Махан Кхалса и Рэнди Иллиг из компании FranklinCovey пред-

лагают свою концепцию честных продаж. Авторы утверждают, что продавцам лучше всего сосредоточиться на том, чтобы помочь клиентам достичь успеха. Сегодня убедить клиента совершить покупку недостаточно — вы также должны помочь ему уменьшить издержки, увеличить прибыли и повысить производительность, качество или удовлетворенность потребителей. Если происходит именно так, выигрывает и покупатель, и продавец. Если нет — оба проигрывают.

Книга поможет пересмотреть вашу схему процесса продаж и выйти на новый уровень успешных сделок.

УДК 658.15
ББК 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-2792-9 (рус.)
ISBN 978-1-59184-226-2 (англ.)

© FranklinCovey Co.
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие Стивена Кови.....	7
Предисловие авторов.....	11

Введение	17
ГЛАВА 1 Ключевые убеждения	25
ГЛАВА 2 Квалификация: общий обзор	49
ГЛАВА 3 Квалификация возможностей	69
ГЛАВА 4 Квалификация ресурсов	107
ГЛАВА 5 Квалификация решений	123
ГЛАВА 6 Завоевание: искусство создавать условия для принятия решений	155
ГЛАВА 7 Инициирование новых возможностей	213
Заключение	245
Послесловие	247
Приложение 1	251
Приложение 2	271
Приложение 3	277
Благодарности	281
Примечания	285
Об авторах	309

Мощная, революционная книга... Вы обнаружите, что действительно можете создать ситуацию «выиграл — выиграл», если полностью сосредоточитесь на том, как помочь клиентам достичь успеха.

Стивен Кови,
*автор «Семи навыков
высокоэффективных людей»*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Стивена Кови

Компании, заинтересованные в росте своих доходов, постоянно находятся под огромным давлением, будучи вынуждены продавать все лучше и быстрее — и достигать более высокого уровня производительности. К этому давлению добавляются яростная мировая конкуренция и растущая искушенность покупателей, в результате чего продавцы вынуждены продавать больше за меньшие деньги. В такой обстановке многие, даже самые успешные, компании обнаруживают, что уже не могут продавать так, как раньше, что для сохранения прибылей, сокращения продажных циклов и издержек и построения долговременных партнерских отношений им необходимо что-то менять.

Мне кажется, что компаниям и всем, кто вовлечен в процесс продаж, — от генеральных директоров до рядовых продавцов — давно пора отказаться от нефункциональных привычек и принять абсолютно новую парадигму и схему процесса продаж, которые помогут вывести его на новый уровень.

Книга «Честные продажи = клиенты навсегда» даст вам эту новую парадигму, а также поможет выработать привычки, которые обеспечат вам высокоэффективные продажи в среде мировой конкуренции. Я уверен, что, основываясь на схемах, принципах и инструкциях, изложенных в книге, вы сможете выработать необходимые процессы, методы, инструменты и навыки для создания и поддержания максимальной эффективности ваших продаж. В мире пока не существует другой книги по продажам, которая могла бы

сравниться с этой, и я убежден, что ее принципы сохранят свою актуальность надолго.

Я просто обожаю Махана Кхалсу и то, как он на протяжении многих лет скромно и отважно штурмует устаревшие убеждения в области продаж и покупок. В своей компании он создал основанную на твердых принципах революционную среду, которая помогает продавцам и покупателям преодолеть свои страхи и недоверие и исключает многие нефункциональные практики, возникшие из-за этого недоверия. Набор установок, инструментов и навыков, который предлагает в этой книге Махан, дает покупателям и продавцам новые возможности для того, чтобы общаться, размышлять и действовать, основываясь на фактах, доверии и честности, достигая взаимовыгодных результатов.

Махан считает, что роль продавцов — увлеченно фокусироваться на том, чтобы помочь клиентам достичь успеха. Проще говоря, чем больше продавцы обращают внимания на повышение показателей своих клиентов, тем больше растут их собственные показатели. Более того, если этот процесс ведется аутентично и профессионально, продавцы в глазах клиента превращаются в достойных доверия бизнес-консультантов. На основании этого строится гармоничное партнерство для дальнейшего сотрудничества, которое поднимает продажи на новый уровень — как в сфере прочных, взаимовыгодных отношений, так и в сфере новых бизнес-возможностей и повышения прибыли.

В этой книге Махан и его коллега Рэнди Иллиг предлагают полное описание процесса и схему, которая способна значительно повысить эффективность всего цикла продаж. Следуя инструкциям, изложенным на ее страницах, торговые организации смогут добиться успеха на всех этапах процесса — от поиска новых возможностей до закрытия сделки. И, что самое главное, они смогут сегодня увеличить свои продажи таким образом, чтобы завтра те увеличились еще больше.

Я думаю, что в книге «Честные продажи = клиенты навсегда» руководители, команды и отдельные специалисты по продажам найдут ответы для решения повседневных задач, стоящих перед ними. Она поможет лидерам, дав им — и, следовательно, их организациям — парадигму, описания процессов и навыки, необходимые для того, чтобы фокусироваться не на быстрых решениях,

а на принципах устойчивого успеха. Лидерам крайне важно переосмыслить свой подход к продажам и управлению своими людьми. Махан и Рэнди предлагают руководителям то, что необходимо для построения и сохранения культуры величия — той, что освобождает потенциал продавцов, давая им возможность активно помогать клиентам достигать успеха и таким образом самим обретать успех и удовлетворение — не сиюминутные, а постоянные, год за годом.

На индивидуальном или командном уровне продавцы смогут переосмыслить свою роль и путь к значительному повышению эффективности. На первый взгляд, многие из принципов этой книги могут показаться нелогичными, но они заставляют продавцов взглянуть на свою деятельность иначе и улучшить свою способность помогать клиентам достигать успеха. Возьмем, к примеру, рекомендацию «Отодвиньте принятие решения». Можете ли вы представить себе продавца, который не начинает сразу же рассказывать о своем варианте решения и о том, насколько хорош этот вариант? Однако, чтобы клиенты чувствовали, что их понимают и ценят, продавец должен стремиться в первую очередь понять и только потом — быть понятым. А для этого он должен меньше говорить и больше слушать. Это достигается тем, что он отодвигает принятие решения, задает правильные вопросы и *слушает*, что хочет сказать ему клиент.

Из этой книги продавцы узнают, как создать честную и открытую обстановку, в которой клиенты будут чувствовать себя в без-

опасности и смогут делиться своими мыслями, убеждениями и ценностями. Доверие, порожаемое этим процессом, позволит им и продавцам стать подлинными партнерами и вместе создавать проекты и решения, которые отвечают потребностям клиента и приносят пользу обеим сторонам. Это действительно взаимовыгодный результат!

Я не сомневаюсь, что, следуя схемам Махана и Рэнди, любой продавец почувствует прилив энергии и сил. Мало что огорчает продавца так, как неспособность достичь нужных показателей. И чем больше отставание, тем больше давление. Приняв на вооружение установки, навыки и инструменты, описанные в этой книге, продавцы обретут новую свободу и радость от своей работы, потому что у них появится надежный способ вовлечения клиентов в честный и структурированный деловой диалог, который, во-первых,

даст им чувство того, что их понимают и ценят, а во-вторых, поможет найти решения, ведущие к конкретным, подлежащим оценке и измерению результатам.

В условиях высочайшей конкуренции мирового рынка роль доверенного бизнес-советника имеет огромное значение. Тот, кто по-настоящему понимает клиентов и их проблемы и потребности и может дать им реальные преимущества, добивается успеха быстрее и чаще.

«Честные продажи = клиенты навсегда» — мощная, революционная книга. Махан Кхалса и Рэнди Иллиг мастерски выводят искусство влияния и продаж на новый, более высокий уровень. Любая организация, стремящаяся дать своим продавцам новый прагматичный, дисциплинированный и разумный подход к их деятельности, найдет в этой книге необходимые ответы. Махан и Рэнди убедительно доказывают, что добиться истинно взаимовыгодного результата можно, сосредоточившись исключительно на том, чтобы помочь клиенту достичь успеха — и тем самым создать культуру

превосходства в любой торговой организации.

Эта книга обязательна к прочтению и применению для всех, кто занят в продажах и развитии бизнеса. Но этим она не ограничивается. Я считаю, что принципы эффективного общения, критического мышления и исполнения, предложенные здесь Маханом и Рэнди, бесценны для всего делового мира.

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

Вот история создания книги, которую вы держите в руках. Кому-то

из вас история эта наверняка не нужна, и вы предпочтете пропустить вступление, перейдя сразу к сути. Ведь если вас не интересует книга, то какое вам дело до ее истории? А если она вам понравится, то вы всегда сможете вернуться к ней позже. Если вы предпочитаете поступить так, пожалуйста, переходите сразу к введению и не беспокойтесь о том, что тот факт, что вы не прочитали эту историю, как-то вам повредит и не позволит в полной мере воспринять и использовать то, что написано в книге.

Но есть читатели, которые хотят сначала познакомиться с авторами и узнать, откуда они взялись. Это придаст книге контекст, который им необходим. Если вы из их числа, читайте дальше.

Меня зовут Махан Кхалса. Мы с моим соавтором Рэнди Иллигом решили, что будет лучше, если историю будет рассказывать один человек, а не двое сразу. Поэтому, хотя содержание этой книги — плод наших совместных усилий и она написана от лица нас обоих, в этом предисловии рассказчиком буду я. Это тем более логично, что это путешествие я начал один и лишь потом Рэнди присоединился ко мне. Но, чтобы все было честно, Рэнди завершит эту историю в «Заключении» в конце книги.

Я люблю продажи. Эта деятельность способствует постоянному развитию каждой грани моей личности. Я всегда с восторгом и нетерпением жду работы с очередным клиентом. Но, скажу вам честно, так было не всегда.

Мой первый опыт в продажах был весьма болезненным. Я учился в колледже, и мне очень нужна была работа. Я получил должность коммивояжера. У человека, который меня обучал, эта работа выглядела очень легкой. В его ведении была большая территория, и, когда он стучал в дверь, люди открывали ему со словами: «О, Джон, рады вас видеть! Что у вас есть для нас сегодня?» Я подумал: «Это я могу!»

Конечно, мне досталась худшая часть города. Я стучал в двери,

но люди закрывали ставни или выкрикивали ругательства в мой адрес. Порядок был такой: стук в дверь, отказ, повторить 50 или 100 раз, чтобы получить один заказ. А когда я наконец заключал сделку, то через неделю доставлял товар и обнаруживал, что никого нет дома, или что у них нет денег, или что они здесь больше не живут, или что им на самом деле не нужно то, что они заказали... Это было ужасно. Я очень переживал.

Поэтому я решил сменить место работы. Должность была такой же; я так же ходил по домам, однако это было в городе с большим количеством многоквартирных домов. Я подумал, что смогу получать отказы более эффективно, если все двери, в которые буду стучать, будут рядом одна с другой. На всех зданиях, которые я должен был обходить, красовались черепа и кости, обещающие смерть (или что-нибудь похуже) торговым агентам. Человек, который меня обучал, утешал меня двумя самыми часто повторяемыми коммивояжерами словами: «Нет проблем!» Он звонил в квартиру на верхнем этаже и, когда ему отвечали, говорил: «Western Union!» Ему открывали, и мы отправлялись на верхний этаж. Дверь квартиры открывалась, и мой наставник начинал свою речь. Через пару минут на лице у хозяина квартиры появлялось недоумение, и он говорил: «Я думал, это Western Union». Мой бесстрашный лидер отвечал: «Western Union? О, простите ради бога. Я сказал, что мое имя Лестер Ньюман!» Дверь захлопывалась у нас перед носом, и мы начинали свой путь вниз.

Одним из самых счастливых дней в моей жизни был тот, когда я получил работу на фабрике. Что за наслаждение! Я пообещал себе, что больше никогда не буду заниматься продажами. То, что я делал, как вел себя, было мучительно и унижительно как для продавца, так и для покупателя.

Я окончил колледж, сжег все свои учебники и сказал себе, что больше никогда не буду *этого* делать. Через какое-то время, после ряда новых приключений и попыток найти то, что я делать хочу и буду, я оказался на должности директора местной общины йоги и медитации. Мы каждый день вставали в половине четвертого утра, принимали холодный душ и два с половиной часа занимались йогой и медитацией. Я бы с удовольствием продолжал заниматься этим целый день. Но предполагалось, что далее мы должны применять то, что усвоили на утренних практиках, в повседневной

жизни. Многие члены нашей общины основали собственный бизнес, пытаясь воплощать свои идеалы на практике.

Я тоже участвовал в нескольких предприятиях. Несмотря на мое отвращение к идее возвращения в школу, я решил, что для моего бизнеса будет лучше, если я получу MBA. Мне повезло поступить в Гарвардскую школу бизнеса, которая была поблизости, так что я мог одновременно учиться и заниматься бизнесом.

Получив степень, я основал компьютерную фирму. Потратив наш венчурный капитал, мы достигли момента, когда нашей новой компании нужно было наконец начать что-то продавать. Для меня это был момент кризиса и парадокса. С одной стороны, как очень ответственный человек и основатель компании, я считал, что если нам не хватает прибыли, то обеспечить ее — моя обязанность. С другой стороны, мой опыт в продажах убедил меня в том, что ты можешь быть либо продавцом, либо духовной личностью — но никак не одновременно.

Динамическое напряжение порой служит горнилом творчества. Я начал агрессивно искать способы сделать процесс того, что я называл продажами, одновременно эффективным и приносящим взаимное удовлетворение. Я больше не хотел унижаться и унижать других. Это было сложно. Временами я чувствовал себя очень благородным — и испытывал позорный провал. Временами мне удавалось получить быструю прибыль, но при этом я вынужден был поступаться своими ценностями и даже, возможно, портить потенциальные долгосрочные отношения с клиентами. Иногда не казалось, что я наконец достиг гармонии, но в конце концов все равно падал лицом в грязь. Однако постепенно все начало-таки складываться. Я не только достиг успеха в том, чего раньше боялся и ненавидел, но и стал получать от этого настоящее удовольствие.

Когда мы наконец продали нашу компьютерную фирму, я был свободен выбирать, чем заниматься дальше. Моя эволюция как продавца произвела на меня столь значительное и положительное воздействие, что я решил, что могу поделиться своим опытом с другими. Мне повезло установить контакт с Бобом Элмором, который был главой Business System Consulting в Arthur Andersen (царствие им небесное). Изучив лучшие мировые практики услуг бизнес-консалтинга и продаж технологических услуг и продуктов, я разработал и начал читать учебный курс для партнеров Arthur

Andersen. Курс оказался удачным и со временем стал основой для глобальной модели продаж фирмы.

Мой успех в Andersen привел к знакомству с другими топовыми компаниями — и к очередной дилемме. Я хотел получать удовольствие, а не создавать очередной крупный бизнес. Мы с женой переехали из духовной общины и жили в прекрасном тихом поместье в 80 акров в горах неподалеку от Боулдера, штат Колорадо. Никому из нас не хотелось, чтобы большую часть своего времени я проводил в поездках. Кроме того, я стремился к тому, чтобы иметь в своей фирме не более одного сотрудника, а это очень быстро стало невозможно. К счастью, одним из моих клиентов оказалась FranklinCovey. Там оценили то, что я мог предложить, достаточно высоко для того, чтобы в 1999 году приобрести мою компанию. Это были замечательные отношения. Они позволяли мне делать то, что мне хорошо удавалось, и получать от этого удовольствие, в то же время обеспечивая мне глобальный масштаб, прекрасных сотрудников и хороший менеджмент. Наш отдел получил название FranklinCovey Sales Performance Group.

В качестве части сделки я согласился написать книгу. Я должен был писать ее в «свободное время», пока мы создавали новый бизнес. Я спросил, сколько времени уходит на то, чтобы издать книгу, и мне сказали, что процесс от начала до конца занимает примерно 18 месяцев. Это была проблема. Microsoft хотела получить 5000 экземпляров этой ненаписанной книги для своей мировой партнерской конференции, которая начиналась через четыре месяца. Я знал, что мне писать; я практиковал и учил этому уже много лет. Проблема заключалась только в сроках. Мы решили ее, самостоятельно издав книгу под названием «Честные продажи = клиенты навсегда: Сделки, ориентированные на долгосрочные отношения».

Я горжусь этой книгой. Она распространялась только через FranklinCovey и Amazon.com и при этом была продана в количестве более 100 000 экземпляров. Тем не менее, когда издательство Penguin

предложило нам переработать и существенно дополнить книгу для нового издания, я обрадовался. С тех пор как была написана первая книга, мы с коллегами по Sales Performance Group успели поработать с десятками тысяч продавцов и консультантов из лучших мировых компаний. Наш курс читался более чем в 40 странах на девяти языках. Мы проводили тренинги и консультации по проектам,

предполагавшим многомиллиардные продажи. Поэтому в новую книгу могли войти результаты почти 10-летней практики и постоянных усовершенствований, а также совершенно новый материал.

Практика, усовершенствования, новый материал. Самый подходящий момент, чтобы представить вам Рэнди Иллига, потому что он принимал непосредственное участие во всем этом. Когда я познакомился с ним, он был основателем и генеральным директором очень успешной фирмы, занимавшейся ИТ-консалтингом, которая впоследствии стала лауреатом премии Microsoft «Business Solution of the Year». Его компания хотела провести тренинг по продажам для своих сотрудников, и я проходил у них собеседование как представитель Sales Performance Group. После одобрения нашей программы парой топ-менеджеров компании я встретился с Рэнди. Мы поладили, он нанял нас, и я провел тренинг.

Рэнди, в отличие от многих гендиректоров, сам присутствовал на занятиях и сразу же начал применять полученные знания на практике, в общении с клиентами. Он из тех лидеров, что ведут за собой личным примером, и этот пример замечателен. Через некоторое время Рэнди позвонил мне и сказал: «Окей, все прекрасно. Это работает. Как нам внедрить это по всей нашей компании? Как нам достичь в этом подлинных высот? Как нам совершенствоваться?» Я ответил: «Проведите еще тренинги. Мы можем подкрепить основы и обучить вас новым продвинутым методикам». Он помолчал, а потом протянул: «Лаааадно». Я слышал в его

голосе невысказанное: «И это все?» мы оба знали, что новые тренинги помогут, однако они не давали полного ответа на его вопросы.

Рэнди взял на себя внедрение перемен, которые казались ему необходимыми. Его компания продолжала свою успешную деятельность и впоследствии была продана, что дало Рэнди свободу и возможность задуматься о том, чем ему действительно теперь хотелось бы заняться. К счастью, он связался со мной, чтобы узнать, не интересно ли Sales Performance Group то, что он может предложить. Конечно, нам было интересно. Рэнди присоединился к нам и сразу же взял на себя два важных проекта. Первым была разработка тренинговых и консалтинговых практик, которые можно было бы применять для непосредственной работы с клиентами на местах. Вторым — лидерская программа, которая позволяла бы клиентам эффективно вкладывать средства в тренинги для продавцов, превращая менеджеров

в настоящих лидеров. Его усилия принесли огромную пользу и прибыль нашим клиентам и FranklinCovey.

Помогать клиентам достигать успеха — истинная страсть Рэнди. Еще в начале своей работы с нами он понял, что нам нужно более активно помогать клиентам в создании спроса. Если помните, вторая половина 1990-х была временем удовлетворения спроса. Вам достаточно было вывести свою лодку в море возможностей, и рыба сама начинала запрыгивать через борт. Вам было нужно только выбрать, какую рыбу оставить в лодке, и сохранить улов. Слишком мелких рыбешек аккуратно отпускали обратно в море, чтобы дожидаться, когда они подрастут. Лучшая рыба, как всегда, доставалась лучшим рыбакам, но в принципе рыбы хватало на всех.

А потом наступил новый век, и все изменилось. Рыба не просто перестала сама запрыгивать в лодки; она уплывала и пряталась. Многие однажды уже попадались на крючок и теперь совершенно не желали, чтобы это повторилось. Приманка, которая прекрасно работала раньше, выплывалась с отвращением. Статистика-

рыболов рыбак, выходящий с старым средиземноморский рыбак возвращался домой с пустыми сетями. Даже лучшим рыболовам приходилось изменять свои методы и совершенствовать навыки. Они не могли вечно ждать, пока рыба сама приплывет к ним; им нужно было активно искать ее. В современных, более привычных для нас условиях создание спроса не менее важно, чем его удовлетворение. Рэнди стал лидером командных усилий по разработке и применению процесса создания спроса, который по своей сути и результатам разительно отличается от всего того, что применялось ранее.

Наша история еще не закончена. Хотя авторами этой книги считаемся мы с Рэнди, на самом деле мы говорим от лица наших многочисленных коллег и клиентов, с которыми мы работаем. Мы растем вместе, вместе совершенствуемся и достигаем успеха. Мы используем новые образовательные технологии, чтобы развивать способности продавцов и учить их помогать клиентам достигать успеха. Мы постоянно совершенствуем и дополняем наши предложения. Мы применяем новые бизнес-модели, которые дают людям и организациям разнообразные возможности для повышения эффективности их работы.

Мы приглашаем вас присоединиться к нашему приключению и добавить что-то свое к этой истории. Эта книга — наш вклад в диалог, который, мы надеемся, будет продолжаться. Искренне хотим, чтобы вы почерпнули из нее что-то полезное.

ВВЕДЕНИЕ

Навыки продаж — это жизненные навыки. Совершенствуясь в уме-

нии продавать, мы совершенствуемся в умении жить. И наоборот. Продажи учат нас лучше думать и эффективнее общаться. Мы тратим свое и чужое время с большей пользой. Мы сталкиваемся с людскими страхами и преодолеваем их. Мы становимся более внимательными и гибкими. Жизнь становится более увлекательной и интересной.

Также можно сказать, что практически все сферы исследований и опыта имеют отношение к продажам — прямое или через метафоры и аналогии. Знания и умения, которые серьезно влияют на нашу жизнь, могут значительно повысить наши способности как продавцов.

Действительно, многие, если не большинство, человеческих действий так или иначе связаны с продажами чего-либо, но эта книга создана для людей, которые занимаются межкорпоративными продажами. Она — для тех, кто хочет развивать с клиентами длительные отношения, а не просто заключать разовые сделки. При постоянном контакте продавец и покупатель вступают в символические отношения, приносящие взаимное удовлетворение; в противном случае они не продлятся долго. Очень важно заключать сделки так, чтобы они гарантировали последующие сделки в будущем.

Материал этой книги преимущественно связан с комплексными продажами, которые подразумевают участие многих людей, разнообразные взаимодействия и значительные инвестиции, а также нестандартные бизнес-ситуации. Однако, даже если продажи, которыми вы занимаетесь, не так сложны, процессы и навыки, описанные на страницах книги, все равно будут для вас полезны, хотя, вероятно, вы не станете слишком сильно в них углубляться.

Многие бизнесмены считают, что любой сотрудник и любой вид деятельности в организации имеют то или иное влияние

на продажи. Мы согласны с такой точкой зрения. Эта книга

непосредственно предназначена тем, кто несет прямую ответственность за рост прибылей. Тем не менее она будет полезна для вас — заняты ли вы в продажах частично или полностью, достигли ли вы уже успеха или только находитесь на пути к нему, имеете ли вы опыт в этой сфере или только начинаете знакомство с ней.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ

Одно мы выяснили точно: все, что мы предпринимаем для того, чтобы сделать наших клиентов более успешными, неизбежно дает нам финансовую выгоду.

Джек Уэлч

В этой книге используется ряд терминов, которые требуют предварительного уточнения.

Продажи. Мы говорим здесь о продажах как о процессе помощи клиентам в достижении успеха таким образом, чтобы это приносило им удо-

влетворение. Для нас такая помощь — не эвфемизм для понятия продаж, а его суть.

Клиент. Этим термином мы обозначаем любого, кому помогаем достичь успеха. Клиент может быть как реальным, так и потенциальным. Клиент может быть внутренним или сторонним по отношению к организации. Клиентом может быть группа людей, и часто это именно так.

Для нас слова «клиент» и «потребитель» являются синонимами. Чтобы быть последовательными, в книге мы будем всегда пользоваться термином «клиент». Если в вашей среде более часто используется термин «потребитель», в процессе чтения можете мысленно заменять слово «клиент» им.

Консультант. Этот термин означает любого, кто старается помочь клиентам достичь успеха. Консультант может быть специалистом по продажам, организатором бизнеса, советником, техническим или профессиональным консультантом либо просто другом.

Вы можете придать слову «консультант» любое значение, которое подходит для вашего случая.

Быть реалистами. Это субъективный термин, который в нашей книге подразумевает, что нужно быть прямыми, честными, говорить то, что мы думаем, не предавать своих ценностей. Становясь реалистами, мы противостоям ленивому мышлению и боремся с лицемерием, играми, оборонительными реакциями, страхами и иллюзиями. Мы открываем системы своих убеждений для изучения. Мы добираемся до сути вещей.

Точное решение. Идеального решения не существует. Мы можем приближаться к нему, но никогда не достигаем его полностью. Мы пользуемся понятием «решение, которое точно удовлетворяет запросы клиента», имея в виду такое решение, которое не превосходит потребности клиента и при этом является лучшим из возможных. Это скорее цель, чем абсолют. Кроме того, буква E, представляющая этот термин (exact solution — «точное решение»), входит в аббревиатуру ORDER, являющуюся ключевой организационной моделью в этой книге.

Вполне разумно
иметь представление
о совершенстве, к которому
мы можем всегда стремиться,
пусть нам и известно, что оно
недостижимо.

Сэмюэл Джонсон

ПОНИМАНИЕ И ВЫБОР

Единственно верной методологии продаж или способа деятельности не существует. Если то, что вы делаете в настоящее время, дает вам желаемые результаты, продолжайте в том же духе. В этой книге мы предлагаем не обязательные к исполнению указания, а скорее дополнительные возможности. Возьмите из нее то, что покажется вам ценным, и не обращайтесь внимание на то, что вам не подходит. Наша цель — улучшить ваше понимание того, чего возможно достичь в диалоге с клиентом, и увеличить число возможных путей к достижению успеха для вас и ваших клиентов. Более глубокое понимание и возможность выбора из ряда альтернатив гарантирует вам больший успех и удовлетворение от процесса.

ЗАЧЕМ ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

У вас есть масса возможностей для того, чтобы в разы усилить успех и удовлетворение продавца и покупателя от процесса продажи. Существуют гораздо более продуктивные способы найти нужное соответствие между тем, что на самом деле нужно покупателю, и решением, которое подходит для продавца. При достижении этого соответствия в выигрыше оказываются обе стороны. При его отсутствии все проигрывают.

К несчастью, многим покупателям кажется, что продавцы пытаются навязать им это соответствие. Что бы вы ни поставили перед (или после) словом «продажи» (консультативные, продажи решения, визионерские, творческие, честные, основанные на ценностях), оно все равно будет запятнано ассоциацией с человеком, который делает что-то с кем-то, а не *для* него или *совместно* с ним. Даже самых талантливых и этичных профессионалов продаж нередко по умолчанию считают виновными, пока они не докажут обратное.

За время своей истории отношения продавец–покупатель часто основывались на страхе. Немногие клиенты не подозревают продавцов в манипулировании, нечестности или некомпетентности. Клиенты боятся, что продавец уговорит их купить нечто такое, что на самом деле им не подходит, не соответствует их потребностям и не создает для них ценности. Они боятся, что переплатят или их принудят к неверному решению. А неудачные решения о покупках могут отрицательно повлиять на их положение и на судьбы других людей в их организации. Клиенты могут подозревать продавцов в том, что те не разбираются в особенностях их бизнеса, а также в невежестве, высокомерии или изворотливости. Они переживают, что их драгоценное время может быть потрачено впустую.

Продавцы же, со своей стороны, могут бояться, что им не удастся заключить сделку. Если они «потеряют» достаточно много потенциальных продаж, они не выполнят план, им будут мало платить и они не смогут удовлетворять свои собственные нужды и нужды тех,

кто важен для них. Кроме того, продавцы давно знают, что многие запросы на их участие не искренни, что многие клиенты на самом деле вовсе не стремятся заключить с ними сделку. Возможно, они просто хотят проверить наши цены и поближе рассмотреть ситуацию на рынке. Или они уже решили, кого хотят нанять и у кого купить, но от них требуют представить альтернативы. Некоторых клиентов

совершенно не волнует то, что другая сторона может потратить большое количество времени, людских ресурсов и денег, не имея реальной перспективы на развитие дальнейших отношений.

Неэффективные практики покупок появились в ответ на неэффективные практики продаж. Так, например, покупатель может составить такой запрос предложения, в котором под страхом пыток и смерти любому человеческому существу будет запрещено разговаривать с любым другим человеческим существом. Когда покупатели не доверяют продавцам, они скрывают и защищают важную информацию и ограничивают личные контакты. В этом случае продавцы могут только догадываться, что на самом деле подходит клиенту, и часто их предположения оказываются неверными. А это лишь подкрепляет убеждение покупателей в том, что продавцам нельзя доверять, и, не получив того, чего хотели, покупатели создают еще больше препятствий для эффективной работы продавцов. Продавцы сдаются и либо продолжают делать бессмысленные вещи, либо пытаются разыграть еще более странные партии, либо просто отказываются от дальнейшей работы с этим клиентом.

Покупатели терпеть не могут зря тратить свое время, однако с удовольствием тратят время продавцов. От продавцов требуют отвечать на многочисленные вопросы, многие из которых в принципе не имеют отношения к делу. Они вынуждены вкладывать невероятно много своего времени и энергии и раскрывать частную информацию, не получая взамен от покупателя ничего. Проблемы, имеющиеся у покупателей,

накапливались в течение не одного года, но при этом они хотят, чтобы продавец предложил им решение в течение двух недель. Некоторые клиенты решают, что не должны оплачивать услуги. Они составляют запросы предложения для пяти-шести компаний, каждая из которых должна подробно объяснить, что и как она может сделать, а затем выбирают то, что больше всего им понравилось, и осуществляют это самостоятельно. Чудесный выход — бесплатные консультации!

Покупатели говорят, что хотят «играть честно» и иметь возможность «сравнивать одно яблоко с другим». Тем не менее, требуя стандартных ответов на свои запросы предложения, они, пусть и неосознанно, подкрепляют шаблонность, которая ведет к стерильности и отсутствию творческого и инновационного подхода и тем самым исключает возможные удачные альтернативы. Покупатели могут вынуждать продавцов соглашаться на односторонние условия, предлагая их всего

лишь как предварительное требование к ответу на запрос предложения. Поставщики лучших решений могут просто отказаться отвечать на подобные запросы. В результате разумное и креативное общение между сторонами становится просто невозможно.

Итак, почему же стоит читать эту книгу? Потому что все вместе мы можем изменить ситуацию. Мы можем заменить неэффективные практики *продаж* отношением, навыками и процессами, направленными на помощь клиентам в достижении успеха. Мы можем преобразовать неэффективные практики *покупок* в такие, которые будут лучше удовлетворять нужды клиентов. Мы можем создать среду, в которой покупатели и продавцы будут общаться честно и открыто, а затем совместно принимать разумные решения о том, имеет ли смысл сотрудничать. Если же оно действительно имеет смысл, то давайте получим удовольствие, сделаем что-то хорошее и заработаем немного денег.

КТО ЭТО ГОВОРИТ?

Наша книга, хотя и опирается на исследования, в первую очередь является продуктом непосредственного опыта авторов. Мы оба занимались запуском и развитием отношений с разнообразными компаниями из списка Fortune 500. Мы обучали и консультировали клиентов на местах. Вместе с нашими коллегами мы положительно повлияли на сделки общей стоимостью в миллиарды долларов; мы получили преимущество от многократного повторения своих практик в тех сферах, где успех или его отсутствие несомненны. Оба мы занимали должности генеральных директоров и другие руководящие позиции, что помогло нам приобрести более широкий взгляд на вещи, не ограничивающийся сферой продаж.

«Если хотите в чем-то разобраться, учите этому». Материал, составивший эту книгу, был представлен требовательной аудитории более чем в 40 странах на девяти языках. Мы делаем то, чему учим, и учим тому, что делаем. Если что-то работает, имеет смысл и не противоречит основным ценностям, мы применяем это. Если это продолжает работать, мы подкрепляем, повторяем и вознаграждаем. Если это не работает, мы отказываемся от этого, переоцениваем и заменяем. Все то, что вы найдете в этой книге, было тщательно проверено на практике и доказало свою полезность как для продавцов, так и для покупателей.

КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

В книге четыре основных раздела. «Ключевые убеждения» — предпосылки, на которых строится все остальное содержание книги. За ними следуют разделы «Квалификация», «Завоевание» и «Инициирование». «Инициирование» в нашей книге описывается последним, хотя в цикле продаж оно может быть *первой* стадией. Мы поступили так из образовательных соображений: когда вы дойдете до этого раздела, у вас уже будут все навыки и способности, описанные в предыдущих, и таким образом вы сможете эффективно

осуществить запуск. Запуск новых возможностей с совершенно незнакомыми людьми — сложная задача; она существенно облегчается при наличии широкого выбора.

Вот о чем вы узнаете в следующих трех разделах:

Квалификация. Стоит ли нам продолжать разговор?

Каким образом мы и клиент принимаем разумные решения о том, стоит ли вкладывать энергию и ресурсы в данную возможность?

Завоевание. Будете ли вы делать это с нами?

Как нам эффективно продвинуть свой вариант решения, который точно соответствует потребностям клиента? Как мы можем обеспечить клиенту удачные решения в его лучших интересах?

Инициирование. Будем ли мы общаться?

Как нам разработать с нуля возможности, которые удовлетворят как нас, так и клиента?

Эта книга — обзор, а не энциклопедия. По каждому отдельному вопросу, освещенному в ней, существуют более глубокие исследования. В нее включен ряд упражнений по обретению и применению нужных навыков, но она не может служить заменой полному обучающему курсу, а обучающие курсы, в свою очередь, не могут служить заменой практической совместной работе на местах. Если представленный здесь обзор найдет отклик в вашей душе и вы захотите изучить тему подробнее, обратитесь к авторам. Это хороший способ выяснить, расходится ли у нас слово с делом.

ГЛАВА 1

Ключевые убеждения

Любая методология продаж или принятия решений основана на каких-то предпосылках и убеждениях, иногда четко сформулированных, иногда — нет. Мы основываем нашу методологию на следующих ключевых пунктах:

1. Консультантам и клиентам нужно одно и то же.
2. Намерение важнее техники (хотя техника все равно важна).
Следствие: вас ждет большой успех, если вы сосредоточитесь на успехе других.
3. У решений нет собственной внутренней ценности.
4. Методология имеет значение.
5. Первоклассному продвижению предшествует первоклассное исследование.

КЛЮЧЕВОЕ УБЕЖДЕНИЕ №1 **КОНСУЛЬТАНТАМ И КЛИЕНТАМ НУЖНО** **ОДНО И ТО ЖЕ**

На определенном уровне у консультантов и клиентов возникают идентичные, взаимовыгодные интересы. И тем, и другим нужно решение, точно отвечающее потребностям клиента. Если клиент не чувствует, что предлагаемое ему решение соответствует его потребностям, он может решить ничего не делать или обратиться к кому-то другому. И в том, и в другом случае консультанты страдают.

Ситуация может стать для вас еще хуже, если ваши клиенты покупают ваши решения, а уже *потом* обнаруживают, что они не соответствуют их потребностям. В этом случае вы можете потратить всю свою прибыль (и даже больше), пытаясь все исправить. Если вам это не удастся, вы получите недовольного клиента, который не даст вам положительных отзывов. Бывает так, что вы, потратив свои силы и средства, все исправляете, но клиент все равно остается недоволен и разочарован. Кроме того, сегодня благодаря интернету покупателям очень легко делиться со всеми своим опытом — положительным или отрицательным. Авторам доводилось работать с компаниями, которые потеряли сотни миллионов долларов на продажах, о которых потом искренне жалели. Консультанты теряют очень много, если клиенты считают, что не получили того решения, которое по-настоящему соответствовало бы их потребностям.

Клиенты тоже оказываются в проигрыше. Если они не совершают покупку, все проблемы, которые они надеялись решить, остаются нерешенными. Все результаты, которых они надеялись достичь, остаются недостижимыми. Если они покупают решение, но оно не удовлетворяет их потребностей, они теряют много денег и времени в процессе его приобретения и использования и не получают ожидаемой экономической выгоды. С каждой дополнительной попыткой создания решения как консультанты, так и заказчики сталкиваются с экспоненциально растущим цинизмом и упрямством, и шансы на успех падают.

И покупателям, и продавцам нужно решение, которое точно соответствует потребностям клиента. Если оно будет найдено, все выиграют; если нет — все проиграют. На самом деле это прекрасно: благодаря тому, что нам нужно одно и то же, наша задача упрощается.

Плохо то, что клиенты не всегда получают решения, соответствующие их потребностям. Несмотря на то, что мы все хотим этого,

и на то, что все проигрываем, если этого не происходит, наше поведение все равно порой бывает непродуктивно. Поэтому мы предлагаем стараться лучше отслеживать такое поведение для того, чтобы создавать лучшие возможности для выбора.

Нефункциональное поведение консультантов

Когда мы спрашиваем у консультантов, какие их действия мешают поиску решения, полностью удовлетворяющего нужды клиента, вот что они говорят:

- «Мы не слушаем».
- «Мы полагаемся на свои догадки».
- «Мы говорим не с теми людьми».
- «Мы думаем, что лучше них самих знаем, что им нужно».
- «Мы пытаемся подогнать их потребности к нашему решению».
- «Нам очень нужно заключить сделку».
- «Это занимает слишком много времени».
- «Мы не понимаем проблем их бизнеса».

Нефункциональное поведение клиентов

А что же клиенты? Им нужно решение, соответствующее их потребностям, но они тоже могут вести себя непродуктивно и своими действиями мешать успеху процесса. Вот на что обычно жалуются консультанты:

- «Они сами не знают, чего хотят».

- «Они не могут сформулировать, что им нужно».
- «Они не могут договориться между собой, что им нужно».
- «Они не дают нам полноценной информации».
- «Они не позволяют нам говорить с нужными людьми».
- «Они не имеют реального представления о том, сколько для этого нужно времени, денег и людей».
- «Политические и личные мотивы значат для них больше, чем интересы бизнеса».
- «Они тянут резину».
- «Они не принимают решения».

Если мы поставим себе цель найти решение, точно соответствующее потребностям клиента, эта цель сделает все наши действия и поведение более структурированными и направленными. По ней мы будем выверять все требуемые шаги. Когда мы требуем чего-то от клиентов или они требуют чего-то от нас, мы обязательно должны установить, приближают ли нас эти действия к нашей цели — решению, точно соответствующему потребностям клиента, — или, наоборот, отдаляют от нее.

Сосредоточенность на общих интересах — на том, что нужно нам обоим, — не отменяет возможности того, что наши с клиентом интересы могут различаться или даже противоречить друг другу. Например, в сфере создания ценности для клиента мы хотим одного и того же: сделать пирог больше. Но, когда мы должны решить, сколько платить за увеличенную ценность (как разделить пирог), наши интересы могут начать расходиться; каждая из сторон может считать, что заслуживает большей части пирога. Большинство людей рано или поздно понимают, что чем больше пирог

тем легче выторговать достойный кусок. Но, если у нас не будет решения, отвечающего запросам клиента, делить нам, возможно, будет просто нечего.

**КЛЮЧЕВОЕ УБЕЖДЕНИЕ №2:
НАМЕРЕНИЕ ВАЖНЕЕ ТЕХНИКИ
(ХОТЯ ТЕХНИКА ТОЖЕ ВАЖНА)**

Если вы хотите помочь вашим клиентам достичь успеха, вам нужна от них верная информация. Чтобы получить ее, вы задаете вопросы. Клиенты решают, какой информацией и в каком объеме можно с вами поделиться, преимущественно на основании своих представлений о ваших намерениях: задаете ли вы свои вопросы для того, чтобы помочь им получить то, чего *они* хотят, подходящим для *них* образом, или для того, чтобы вы получили то, что хотите, подходящим для *вас* образом?

Ваше положение важнее, чем вы сами, и звучит громче, чем ваш голос.

Эмерсон

Они всегда задумываются о том, будете ли вы использовать полученную от них информацию в их интересах или *против* них? Многие клиенты выносят такие

суждения бессознательно, руководствуясь ощущениями на уровне инстинктов. Есть старая поговорка*: «До тех пор, пока люди знают, что вам не всё равно, им всё равно, как много вы знаете».

Построение доверия

В своей книге «Скорость доверия» наш друг и бывший коллега Стивен Кови-младший подробно объясняет и иллюстрирует два ключевых момента:

1. Степень доверия очень сильно влияет на экономический результат: при укреплении доверия скорость процессов повышается, а издержки уменьшаются. При ослаблении доверия все замедляется, а издержки растут. (Большинство людей понимают это интуитивно; Стивен подкрепляет это доказательствами.)
2. Доверие можно укреплять целенаправленно. Завоевание доверия — навык, который можно освоить и совершенствовать. Не стоит оставлять ваш успех на волю судьбы, обстоятельств или надежд на лучшее.

Мы предлагаем следующую формулу доверия^{**}: Доверие = Намерение + Профессионализм. Клиенты должны верить в то, что ваши намерения соответствуют их интересам и что у вас достаточно профессионального опыта, чтобы разработать и предложить решение, отвечающее их потребностям. Для большинства консультантов гораздо понятнее, как повысить свой профессионализм, чем как улучшить восприятие клиентом своих намерений. Но при этом, если ваши намерения почему-либо вызывают у клиента подозрение, он может вообще не принять во внимание ваш профессионализм.

Хотите вы этого или нет, клиент все равно обязательно составит себе некое представление о ваших намерениях. И оно способно оказать огромное влияние на качество вашего общения. Если ваши

.....

* Слова Теодора Рузвельта. — *Прим. ред.*

** Кови-мл. С., Меррилл Р. Скорость доверия. То, что меняет все. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

намерения до конца не понятны вам самим, то клиенту разобраться

в них будет тем более нелегко.

Мы настоятельно рекомендуем вам составить и записать на бумаге заявление о ваших намерениях и всегда стараться действовать в соответствии с ним, даже в условиях повышенного давления. Хорошее упражнение на прояснение намерений вы можете найти в приложении 2.

Следствие

Вас ждет большой успех, если вы сосредоточитесь на успехе других.

Когда людям кажется, что ими манипулируют или стараются подвести к *вашему*, а не их собственному, решению, они зачастую принимают агрессивно противоположную позицию. Такое поведение называется реактивным сопротивлением или полярной реакцией. Печально то, что чем больше вы прилагаете усилий, чтобы «продать» что-то людям, тем менее вероятно, что это произойдет.

Влияние действия определяется стоящим за ним намерением, любое наше намерение влияет и на нас, и на окружающих нас людей, а воздействие намерения распространяется далеко за пределы физического мира... Таким образом, истинная мудрость состоит в том, чтобы отслеживать разнообразные намерения, формирующие наш жизненный опыт, ради распознавания этих намерений и соответствующих им эффектов и выбора намерений согласно желательным эффектам.

Гэри Зукав. Обитель души

Людям кажется, что их ограничивают в выборе, и у них возникает сильнейший мотив преодолеть эти ограничения. Это чисто эмоциональная, бессознательная реакция. Если доверие оказалось подорвано, ограничивается и поток информации, и ваши шансы на нахождение решения, подходящего для клиента, резко падают. И наоборот, если клиент чувствует, что ваше намерение — помочь ему достичь успеха, он с большей охотой будет делиться своими взглядами на то, в чем для него состоит успех. Чем лучше ваше понимание желаний и потребностей клиента, тем лучше будут альтернативы, которые вы сможете предложить. В ваших

интересах думать в первую очередь об интересах клиента.

Некоторые люди осознают эту динамику. Но очень часто на нас сильно давит требование достичь наших личных и организационных целей и получить ожидаемую прибыль. И наши намерения превращаются в приказ: «Выполни обязательства! Заключи сделку!» Но это приводит лишь к тому, что чем больше усилий мы прилагаем, тем хуже оказывается результат. Когда мы перестаем думать о том, как помочь клиенту достичь успеха и начинаем вместо этого сосредотачиваться на нашем собственном успехе, клиенты воспринимают это крайне негативно. Пожалуйста, не забывайте: *чем важнее вам достичь нужных показателей, тем более важно перестать думать о них и начать думать о потребностях клиента.*

Мы достигаем большего успеха, когда концентрируемся в первую очередь на успехе других, а не на своем собственном. Не считайте это пустыми словами. Авторы убедились в этом на своем опыте. Мы продавали, чтобы заработать на жизнь («Мне обязательно нужно заключить сколько-то сделок»), мы продавали, чтобы почувствовать себя лучше («Я докажу, что могу заставить их купить»), и мы помогали клиентам достигать успеха. И мы почувствовали разницу сердцем, мозгом и кишками. Помогая клиентам достичь успеха, мы не только чувствуем себя лучше, но и достигаем значительно более высоких результатов.

Мы помогаем клиентам достичь успеха не для того, чтобы хорошо выглядеть в чьих-то глазах; это не филантропия и не альтруизм. Это мощный, пусть и странный на первый взгляд, метод получения того, что нужно нам.

Как только вы начинаете сомневаться в мотивах человека, все, что он делает, начинает казаться вам запятнанным.

Махатма Ганди

Чем важнее вам достичь нужных показателей, тем более важно перестать думать о них и начать думать о потребностях клиента.

Техника все равно важна

Очевидно, что техника все равно имеет значение. Ваши намерения могут быть лучше некуда, вы можете быть чудесным человеком, но, не имея нужных навыков ведения диалога — инструментов критического мышления, — вы не сможете достичь успеха. Значительная часть этой книги посвящена технике. Если наши методы не соответствуют вашим намерениям и если эти намерения не подходят людям, с которыми вы работаете, все остальное не обеспечит вам успех.

КЛЮЧЕВОЕ УБЕЖДЕНИЕ №3:

У РЕШЕНИЙ НЕТ СОБСТВЕННОЙ ВНУТРЕННЕЙ ЦЕННОСТИ

Консультанты часто пытаются продать уже существующие решения. Нам свойственно думать, что всем нужно то, что есть у нас, что наши решения имеют универсальное применение. Однако решения представляют ценность, только если людям *действительно небезразличны* проблемы, которые они решают, и если они дают результат, *который представляет для них значительную ценность*. Решения должны что-то решать. Если у клиента нет проблем, которые он хотел бы решить, предлагаемые решения не будут иметь никакой ценности. Понимание этой аксиомы направляет все наши действия с клиентами.

Консультанты всегда готовы сказать клиентам: «Решение вашей проблемы состоит в...» Давайте задумаемся над этой фразой. Прежде чем продолжить чтение, возьмите листок бумаги и запишите на нем то, что она, на ваш взгляд, подразумевает.

Есть ли среди ваших предположений следующие:

- Проблема реальна; она существует; она никуда не делась и не является иллюзией. Кроме того, существует возможное решение этой проблемы.
- Существует только одна проблема. Здесь нет многочисленных проблем или нескольких, связанных между собой. Кроме

... для проблем или нескольких, связанных между собой. Кроме того, есть только одно решение для одной проблемы.

- Людям небезразлична данная проблема; они хотят ее решить.
- Данная проблема имеет первостепенное значение по сравнению с другими.

- Мы можем оценить масштаб данной проблемы.
- Мы можем определить, насколько реально данное решение.
- Разные люди видят данную проблему одинаково.
- Наше решение полностью искоренит данную проблему.
- Затраты на решение значительно меньше, чем затраты, связанные с проблемой.
- Решение не приведет к возникновению новых или более серьезных проблем.
- Решение сохранит свою ценность с течением времени.
- Решение можно адаптировать к меняющимся обстоятельствам.
- Данное решение может быть и будет применено для решения данной проблемы.
- Кто-то хочет и может выделить ресурсы для решения данной проблемы.

Можете проделать то же упражнение, с теми же заключениями, для фразы «Решение для данной возможности заключается в...».

Решения должны решать проблемы, которые небезразличны людям, или

Ваши продажи — это бесплатный образец ваших решений. Если вы говорите о решении, не задумавшись обо всем, что было перечислено выше, вы

давать результат, который представляет для них значительную ценность.

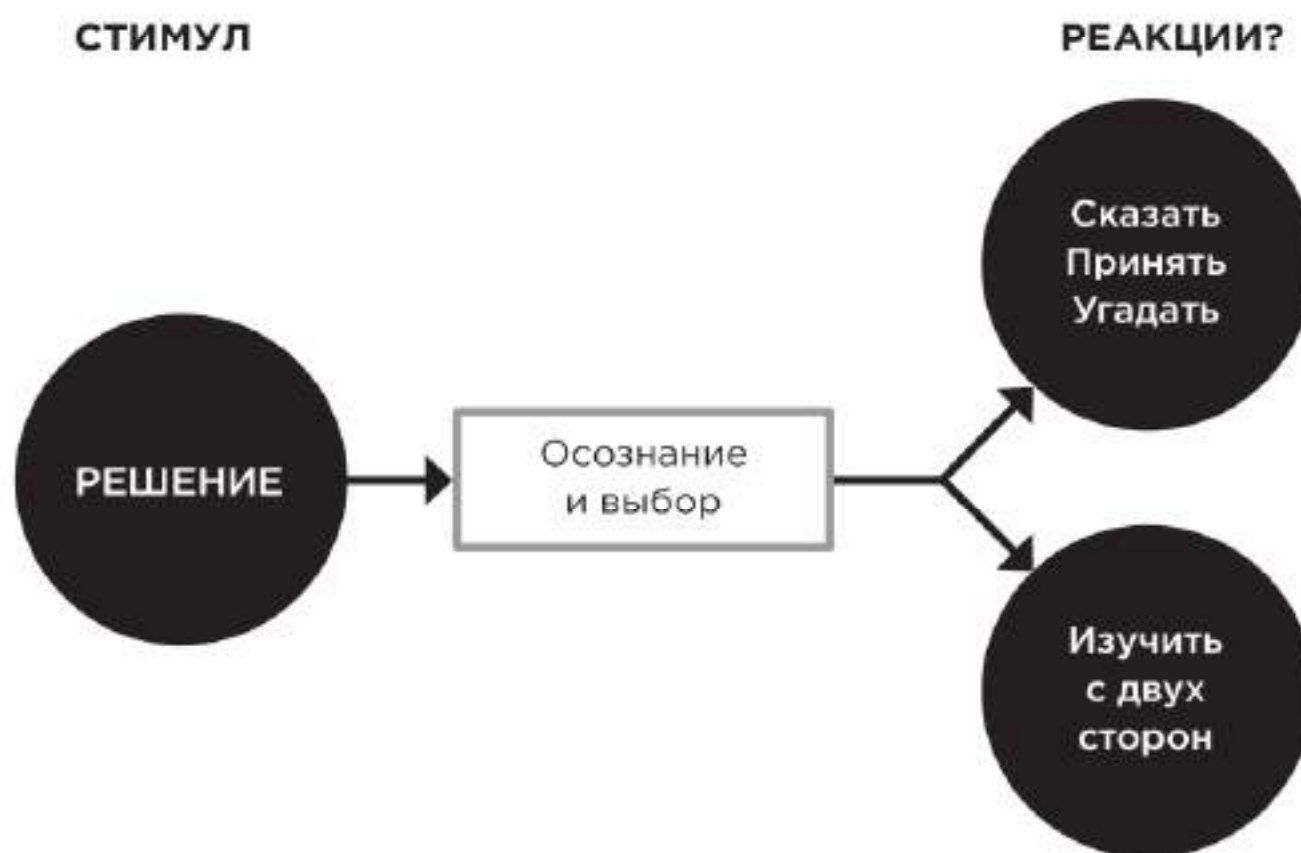
не демонстрируете хорошее критическое мышление. Однако консультанты очень часто ведут себя именно так. Начиная говорить о решении, не достигнув глубокого понимания того, что именно нужно решить, вы разрушаете уверенность клиента, подрываете уважение к вам и значительно снижаете шансы на нахождение точного решения.

Общий заговор

Ранние разговоры о решении — общий заговор клиента и консультанта. Нам нравится обсуждать решения. Это наша зона комфорта. Мы разбираемся в этом, мы это знаем, это касается нас, это наше решение, и оно действительно удачно. А клиенты? Им нравится верить, что существует некая магическая формула — что они могут выделить какое-то количество денег, и все станет прекрасно. Гораздо проще говорить о решении, чем делать важнейшую работу по раскрытию проблем, которые следует решить, чем искать доказательства существования проблемы, чем разрабатывать условия успеха, чем изучать системные последствия, чем определять и преодолевать ограничения. Кроме того, пока мы говорим о решении, клиент может как угодно воздействовать на вас. Он может сидеть и смотреть, как вы поете и пляшете.

Отложите решение

Профессионалы своего дела способны «откладывать решение». Они не предлагают ничего конкретного, пока не изучат проблему, которую следует решить, и результаты, которых нужно достичь. Они задают вопросы, чтобы получить осмысленные ответы на свои предположения. Они делают это таким образом, чтобы клиент почувствовал себя комфортно, диалог шел в спокойном тоне, а время



тратилось эффективно. Когда это делается правильно, клиент сам начинает лучше осознавать ситуацию, в которой оказался.

В разделе, посвященном инициированию, мы обсудим, как *отложить* наше собственное решение, а в разделе о квалификации поговорим о том, как отложить решение, предлагаемое клиентом. Из-за «общего заговора» обсуждения решения его отсрочка требует от консультантов серьезной дисциплины и превосходных навыков общения.

Большой зефир

В своей книге «Эмоциональный интеллект»* доктор Дэниел Гоулмен вспоминает о знаменитом исследовании, проведенном в Стэнфордском университете Уолтером Мишелом. В эксперименте участвовали дети в возрасте около четырех лет. Ребенка приводили в комнату, где на столе лежала зефиринка. Исследователь говорил ребенку, что он может взять зефир, но если подождет, пока взрослый уйдет ненадолго и вернется, то получит две зефиринки. Для ребенка это было весьма достойным возвратом инвестиций.

Затем исследователь выходил из комнаты, а ребенка снимали скрытой камерой. Некоторые дети отказывались ждать. Для них идея подождать со съедением зефира была неприемлема, они тут же хватали его и съедали. Другие брали зефир осторожно, вначале откусывали по маленькому кусочку, но в конце концов от зефиринки ничего не оставалось. Некоторые явно испытывали серьезные мучения: они ходили по комнате, смотрели на зефир, нюхали его, даже лизали, но сдерживались и все же не съедали его. А были и те, кто пытался лечь и заснуть, чтобы избежать искушения.

Впоследствии ученые наблюдали за жизнью этих детей в течение 15 лет. Дети, которым в дошкольном возрасте хватало терпения и дисциплины не съесть зефир, в дальнейшей жизни оказывались более успешны эмоционально и интеллектуально, вне зависимости от избранного пути.

Подобное происходит и с предпринимателями и консультантами. Клиент может предложить одно решение. Если консультант

.....
* Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. Почему он значит больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Отложите решение!

сом начать обсуждать это решение (взрослая версия зефира) и вместо этого будет задавать

эффективные вопросы, чтобы изучить проблему, которую данное решение призвано преодолеть, в награду он, скорее всего, получит разнообразные возможности для достижения успеха.

Устоять перед стремлением схватиться за первый предложенный вариант решения очень сложно. Но консультантов, которым это удастся, ждет большой успех.

Отложите решение!

КЛЮЧЕВОЕ УБЕЖДЕНИЕ №4: МЕТОДОЛОГИЯ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Нет единственного способа помочь клиенту достичь успеха.

Однако есть необходимые навыки критического мышления, которые способствуют правильной постановке диагноза и назначению соответствующего лечения в трудных бизнес-ситуациях. Мы называем эти навыки и принципы коэффициентом делового интеллекта (IQ^б, или просто IQ). Как мы можем с помощью нашего делового интеллекта раскрыть, где и как в практике, функционировании, процессе, организации или экономике создается ценность? Как нам критически оценить наши убеждения? Насколько точным может быть наш анализ? Хорошие показатели IQ означают, что мы способны уточнять и проверять наши предположения и мысленно построенные модели, соотносить нашу интуицию с точными данными, собирать сведения о влиянии на важнейшие аспекты, преодолевать основные ограничения (прошлые, настоящие и будущие) и применять правильные принципы системного мышления.

Существует ряд навыков общения и отношений, которые значительно повышают качество взаимодействия клиента и консультанта; мы называем эти навыки принципами эмоционального коэффициента (EQ). Как нам создать безопасную и доверительную обстановку, в которой клиент сможет легко делиться своими мыслями, чувствами и убеждениями? Как сделать так, чтобы наши вопросы, касающиеся этих убеждений, не вызывали у него

дискомфорта? Какой долей информации он готов делиться? Готов ли он предоставить нам доступ к главным заинтересованным лицам своего бизнеса?

Наконец, существуют процессы и навыки исполнения, которые помогают нам экономить время, повышать продуктивность, правильно распределять ресурсы и не тратить силы на то, что не создает ценности; мы называем их коэффициентом исполнения (XQ). Способны ли мы организовать устойчивый, повторяемый, гибкий процесс, который лучше всего будет отвечать нуждам клиента и консультанта? Можем ли мы создать контуры обратной связи, которые позволят нам постоянно совершенствоваться?



Лучших консультантов делает такими *сочетание* всех этих навыков. Высокие коэффициенты IQ, EQ и XQ естественным образом сливаются у них в единое целое.

Интеллектуальные пираньи против белых и пушистых

Махану однажды довелось иметь дело с одной из лучших мировых фирм в сфере стратегического консалтинга. Ее консультанты ели, пили и спали высокоинтеллектуально. Один из их собственных клиентов назвал их «мозги на палочке». На совещаниях, когда кто-то предлагал идею для общего обсуждения,

они накидывались на нее как пираньи. Они нападали на нее, пожирали ее, рвали на кусочки и, если в итоге оставалось хоть что-то, говорили: «Да, вероятно, это хорошая идея». Для них это был самый подходящий способ критического мышления. Проблема заключалась в том, что, когда они пытались вести себя как пираньи в отношениях со своими клиентами, те воспринимали такое поведение как унижительное, оскорбительное и, возможно, устрашающее. Парадигма, прекрасно работающая в среде самих консультантов, не подходила для внешних взаимодействий; она не обладала гибкостью, необходимой для адаптации к разнообразию ситуаций. Реализация решений была важной частью установок фирмы, но из-за такого отсутствия гибкости с этим возникали серьезные проблемы. Клиенты оставались с ними в течение двух-трех недель, возможно, даже двух-трех месяцев, но крайне редко — двух-трех лет. Им было необходимо значительно поднять свой EQ, чтобы помочь клиентам (и им самим) достичь успеха.

Также нам приходилось работать с организациями, EQ которых был значительно выше IQ. Одна из этих компаний обладала особенно примечательной способностью строить доверительные и теплые отношения с клиентами, при этом они могли предложить им качественный контент; однако им не хватало интеллектуальной мощи для того, чтобы реально привязать свои услуги к бизнес-результатам. Это накладывало серьезные ограничения на их возможности помогать клиентам в достижении успеха и, следовательно, на потенциал роста компании. Чтобы по-настоящему помогать клиентам, необходим как IQ, так и EQ. Отсутствие любого — фатально.

Полезно объединить все эти навыки в виде структурированной методологии (XQ), которая отражала бы наши представления о том, какие способности из сфер IQ и EQ наиболее важны в получении прибыли. Затем эти представления могут быть проверены

в «реальном мире». Имея нужные данные и обратную связь, мы можем оценить следующее:

Дают ли наши действия тот результат, к которому мы стремились? Если да, подкрепляйте, повторяйте, вознаграждайте и совершенствуйте.

Если нет, происходит ли это потому, что:

- Мы на самом деле не следовали правильной методологии? (Тогда начните реально применять ее.)
- Мы недостаточно профессионально применяли методологию? (Тогда усовершенствуйте свои навыки.)
- Методология неверна? (Откажитесь от нее, проведите переоценку и замените другой.)

Методология ORDER

Методология позволяет нам представить сложный (и даже хаотичный) набор событий и процессов в понятном, подлежащем повтору и изложению виде. Она помогает нам интегрировать сложное и простое. Если методология слишком сложна и детальна, она будет неудобна для использования, а если слишком проста — в ней не будет смысла. Многие методологии развития бизнеса фокусируются в первую очередь на полноте и детальности, а не на простоте применения. Они хороши, но ими редко пользуются, поэтому они не дают того преимущества, которое могли бы дать.

Методология ORDER — это схема развития бизнеса, применяемая профессионалами высочайшего класса. «Что» модели — ее основа — остается неизменной во всех сферах мировой экономики. В то же время «как» — способы ее применения — значительно раз-

личается в зависимости от страны, культуры, города, индустрии, конкретных решений и людей.



Познакомьтесь с кратким обзором методологии ORDER и ее ключевыми компонентами. Далее мы изучим каждый из этих компонентов более детально.

Opportunity — *Возможность*: нужно ли им это делать?

Вы не можете помочь достичь успеха тому, кто не осознает своих нужд и желаний. Под лежащий камень вода не потечет. В такой ситуации возможностей нет. Вы можете выработать взаимное понимание возможности, изучив следующие аспекты:

Задачи. Какие проблемы клиент хочет решить или каких результатов достичь? Каковы его приоритеты?

Данные. Как нам определить проблему? Как мы будем измерять успех?

Эффект. Каковы финансовые и материальные издержки и преимущества?

Контекст. На кого или на что еще влияют данные задачи и их решение?

решения.

Ограничения. Что мешает (или может помешать) организации решить данные задачи?

Resources — Ресурсы: могут ли они это сделать?

Даже при наличии серьезной возможности вы не можете помочь тому, у кого недостаточно ресурсов. Вы должны изучить:

Время. Когда они надеются получить результат?

Люди. Какие человеческие ресурсы они могут выделить на это?

Деньги. Какой объем инвестиций приемлем для получения желаемого результата?

Decisions — Решения: как и кем будут приниматься решения?

Даже при наличии серьезной возможности и достаточных ресурсов вы не сможете помочь достичь успеха тому, кто не может или не хочет принимать решения.

Чтобы понять и повлиять на принятие решений, полезно совместно с клиентом поработать над следующим:

Процесс принятия решений

Этапы	Решения	Когда	Кто	Критерии/ Ожидания
Каковы все предстоящие этапы?	Какие решения будут приняты на каждом	Когда будут приниматься решения?	Кто будет задействован на каждом этапе?	Как каждый из задействованных лиц

	этапе?			будет принимать решения?
--	--------	--	--	--------------------------

Конкуренция: как они будут выбирать одно из нескольких альтернативных решений?

Выгода/потери: кто в организации выиграет или проиграет, если данное решение будет принято?

Личная заинтересованность: что приобретет или потеряет человек, с которым мы разговариваем?

Exact Solution / Enable Decisions — Точное решение / Создание условий для принятия решений: Будут ли они работать с нами?

- Каково наше решение проблемы? Почему клиенту имеет смысл в данной ситуации принять наше предложение?
- Как мы можем продвинуть наше предложение и дать клиенту возможность принять правильное решение?

Results — Результаты: Будут ли они еще работать с нами?

В ответ на наше предложение наш клиент может сказать «да», «нет» или не принять никакого решения. Для каждого из этих вариантов существуют свои действия, способствующие продолжению позитивных и продуктивных взаимоотношений.

Да. Как мы будем обеспечивать и оценивать желаемые результаты? Как мы будем строить и развивать отношения, основанные на ценностях?

Нет. Как нам разобраться, где и в чем наше решение оказалось не соответствующим потребностям клиента, и извлечь из этого ценный урок?

Нет решения. Что мы вместе можем сделать для того, чтобы

создать клиенту комфортные условия для принятия конкретного решения, чтобы он мог ответить «да» или «нет»?

Мы представили вам методологию ORDER в линейном порядке. Но на практике это итеративный процесс. Информация, поступающая от элементов ORD (Возможность, Ресурсы, Решения), часто раскрывается в ходе многих бесед, подобно кусочкам головоломки, которые не сразу складываются в общую картину. Несмотря на то что ORD логически предшествуют ER (Точное решение, Результат), элементы ER все равно присутствуют в наших обсуждениях на этапах ORD.

Чем лучше наша работа с ORD, тем выше шансы на успех в ER. Если у нас не будет подготовленной возможности, достаточного количества ресурсов и четко определенного процесса принятия решения с доступом к нужным людям, то ни мы, ни клиент не получим нужного решения.

В ORD применяются некоторые профессиональные качества, наборы навыков и модели мышления, отличные от тех, что необходимы в ER.

Возможность — Ресурсы — Решения (ORD)	Точное решение — Результат (ER)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Дивергентное мышление:</i> разработка большого числа вопросов; рассмотрение многочисленных возможностей; разговоры с разными людьми; системное мышление.• <i>Исследования:</i> вначале нужно достичь понимания потребностей клиента.• <i>Понимание последствий проблемы.</i>• <i>Приемлемость процесса принятия решений для обеих сторон</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Конвергентное мышление:</i> приведение к решению; разрешение насущных вопросов; внедрение; оценка; постоянное совершенствование.• <i>Обоснование:</i> достижение понимания со стороны клиента.• <i>Понимание причин проблем.</i>• <i>Приемлемость исполнения для обеих сторон</i>

Эволюция ORDER в цикле продаж

Инициирование: будем ли мы общаться? (Наполнение воронки продаж.)

Когда мы начинаем диалог с потенциальным клиентом, мы готовимся спрашивать и предлагать.

- *Вопросы:* процесс исследования, который позволит клиенту определить круг проблем, требующих решения.
- *Предложения:* по каким-то причинам нам кажется, что для клиента имеет смысл потратить время на разговор с нами. Это мнение основано на наших обоснованных предположениях о потенциальной Возможности, которые указывают на вероятность того, что наши решения подходят для клиента.

Квалификация: стоит ли нам продолжать разговор? (Продвижение по воронке продаж.)

Мы вступаем в фазу квалификации, когда:

- клиент инициирует разговор или
- клиент проявляет интерес к нашей инициативе.

Мы осуществляем квалификацию, обсуждая Возможность, Ресурсы, Решения (ORD) и тестируя возможные элементы Точного решения (E).

Завоевание

Наше предложение должно:

- создавать условия для принятия решения;
- позволить использовать имеющиеся ресурсы;
- соответствовать критериям принятия решения / ожиданиям ключевых фигур;
- превосходить их собственные альтернативы.

Для тех, кто, прежде чем вдаваться в подробности, хочет получить представление об общей картине, на с. 44 мы предлагаем наш маршрут «Помощи клиентам в достижении успеха».

Маршрут	Инициирование	Квалификация	Завоевание
Возможность (O)			
Задачи			
Данные			
Влияние			
Контекст			
Ограничения			
Ресурсы (R)			
Время			
Люди			
Деньги			
Решения (D)			
Процесс			
Доступ			
Критерии/ потребности			
Альтернативы			
Точное решение (E)			
Решение			
Структура сделки			
Создание условий для принятия решений			
Желаемое конечное решение			
Ключевые потребности клиента			
Доказательства/ действия			
Вопросы			
Желтые сигналы			
Следующие шаги			
Результат (R)			

да			
Нет			
Нет решения			
Взаимодействия			
Кто			
Как			

**КЛЮЧЕВОЕ УБЕЖДЕНИЕ №5:
ПЕРВОКЛАССНОМУ ПРОДВИЖЕНИЮ ПРЕДШЕСТВУЕТ
ПЕРВОКЛАССНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Успешное развитие бизнеса требует баланса между исследованием и продвижением. Пятый навык высокоэффективных людей по Стивену Кови состоит в том, что нужно сначала стремиться понять, а потом — быть понятым. Это верно и для тех, кто эффективно развивает бизнес. Профессиональное исследование порождает *взаимное* понимание: нам становятся лучше понятны истинные ценности клиента; клиент лучше осознает свою собственную ситуацию и возможности; клиент *чувствует*, что его понимают. Чем больше усилий мы приложим к тому, чтобы узнать историю клиента, тем лучше мы будем способны соотнести ее с нашей.

Единственный способ повлиять на другого человека — узнать, чего он хочет, и показать ему, как это получить.

Дейл Карнеги

Большинство людей способны задавать вопросы и слушать, что им отвечают, но немногие сознательно развивают способность к достижению взаимопонимания. Обычно людям не хватает либо методологии процесса спрашивания, либо умения по-настоящему внимательно слушать, используя все свои органы чувств, либо и того, и другого, хотя при этом они, как правило, думают, что

к ним это не относится.

В общении с клиентами консультанты обычно используют три традиционных подхода.

1. Мы убеждаем

Если между исследованием и продвижением нет гармонии, то перекос почти всегда оказывается в сторону продвижения. «Убеждать» — это не всегда плохо. Иногда достойные доверия бизнес-консультанты помогают своим клиентам справиться с их страхами, неопределенностью и сомнениями, активно убеждая их в том, что им следует делать. Убеждение — это всегда одна из возможностей. Однако убеждение дает нам не слишком высокие шансы на то, что наше решение покажется клиенту соответствующим его потребностям.

Отрицательные эффекты перекоса в сторону продвижения могут быть такими:

- То, о чем нам хочется говорить, не интересует клиентов. Мы теряем их и наше время, и желание продолжать общение постепенно пропадает.
- То, в чем мы пытаемся их убедить, может быть неверным. (Существует по крайней мере статистическая вероятность.)
- Клиент не чувствует личной ответственности и вовлеченности в процесс, что в итоге может привести к провалу сделки или вашей инициативы.
- Клиенты считают нас высокомерными, невежественными или и теми, и другими одновременно.
- Мы тратим непропорционально большие средства, представляя лишь одну возможность, в то время как вопросы позво-

ляют раскрыть сразу несколько.

- Мы лишаемся возможности сопоставить нашу историю с историей клиентов, говорить на их языке, обращаться к их приоритетам, заранее предугадывать и обходить ловушки и строить доверие на основе понимания.

2. Мы соглашаемся

Клиенты рассказывают нам, чего они хотят, и мы предлагаем дать это им. Просто, не правда ли? Очевидно, согласие с пожеланиями клиентов не всегда плохо, особенно если они совпадают с нашим собственным мнением. Но нередко случается, что мы предлагаем решение на основании высказанных пожеланий клиента, а ему все равно кажется, что мы промахнулись, он предпочитает ничего не предпринимать или выбирает решение конкурентов, которое не соответствует тому, что он просил у нас. Или мы заключаем сделку, даем клиенту то, что он просил, но он все равно остается не удовлетворен.

Отрицательные стороны пассивного согласия могут быть следующими:

- Клиент может оказаться неправ — и при этом сваливать вину на нас, что может привести к очень серьезным последствиям.

- Мы не демонстрируем интеллектуального лидерства.
- Мы не понимаем до конца, какую именно проблему нужно решить и как оценивать успех.
- Многие возможности остаются нераскрытыми.

3. Мы строим догадки

Конечно, нам, консультантам, не нравится называть это догадками — мы называем это диагностикой, оценкой, анализом. Тем не менее,

если вы не знаете чего-то точно, это, в общем-то, догадки. Один или двое консультантов беседуют с одним или двумя клиентами в течение часа или двух. После этого они начинают строить предположения. Что, на наш взгляд, им на самом деле нужно? В чем мы видим их основную проблему? Почему они до сих пор ее не решили? Что нам следует предложить? Мы говорили с нужными людьми? Есть ли у них деньги, чтобы за это заплатить? Сколько с них нужно запросить? Кто может быть нашими конкурентами? И так далее.

Консультанты, конечно, умные люди и давно формализовали процесс построения догадок; мы называем это предложением. И всегда можно четко определить, сколько у нас точной информации, а сколько — догадок: чем больше догадок, тем длиннее предложение. А по мере того, как расходы на работу с потенциальными клиентами растут, цена догадок становится слишком высокой.

Четвертый подход: совместное исследование

Но есть и четвертый вариант: мы с клиентами можем совместно разобраться, какое решение будет полностью соответствовать их потребностям, — получают ли они его затем от нас или от кого-то еще. Конечно, это не так просто. Клиенты уже привыкли ожидать, что мы будем убеждать их, соглашаться с ними или строить догадки. Они даже могут пытаться заставить нас убеждать их («Это вы — специалисты!»), соглашаться с ними («Просто дайте нам то, что мы хотим») или строить догадки («Все изложено в запросе предложения»).

У совместного исследования два воображаемых минуса. Во-первых, может показаться, что на него требуется слишком много времени. Однако, уверяем вас, на самом деле на совместное исследование не нужно *больше* времени; просто нужно тратить время иначе, более эффективно.



Мы убеждаем, соглашаемся, догадываемся или совместно исследуем?

Если у нас нет решения, отвечающего запросам клиента, с точки зрения потраченного времени (и средств) лучше обнаружить это раньше, чем позже. А это приводит нас ко второму воображаемому минусу: мы можем обнаружить, что у нас нет соответствующего решения, и таким образом «потерять» сделку. Однако невозможно потерять то, чего у нас никогда не было; вероятность того, что нам удастся продать клиентам то, что им не нужно, низка. Даже если они согласятся купить это у нас и только потом окажутся неудовлетворенными, для нас это все равно будет «потерей». Таким образом, авторы утверждают, что мы можем получить все преимущества от совместного исследования и даже кажущиеся минусы превратить в плюсы.

**Что делают ЛУЧШИЕ профессионалы
в отличие от других**



Тема этой книги — совместное исследование и поиск решения, которое по-настоящему соответствует потребностям клиента. Не всегда оказывается возможным его найти, тем не менее мы уверены, что это может происходить чаще, чем происходит сейчас.

ГЛАВА 2

Квалификация: общий обзор

На этапе квалификации происходит процесс совместного исследования и, если все идет как нужно, развития взаимопонимания. И мы, и клиент размышляем над соответствием и над решением, которое точно отвечает его потребностям. Если наши отношения только начали развиваться, процесс совместного исследования занимает больше времени. Очень важно использовать его для того, чтобы принять правильное решение о дальнейшем сотрудничестве. «Мы не подходим друг другу» — прекрасный вывод, если сделан на достаточно ранней стадии. Но большая неудача, если мы осознаем это слишком поздно. Низкая квалификация приводит к потерянным сделкам и серьезно увеличивает издержки. Чтобы достичь личного и организационного успеха, необходимо перераспределить энергию и ресурсы с маловероятных возможностей на те, что имеют больше шансов на осуществление.

Фаза квалификации определяется следующими событиями:

- клиент инициирует диалог;
- клиент проявляет интерес в ответ на нашу инициативу (см. главу 7).

Что должно лежать в основе квалификации? Авторы вместе со своими коллегами и клиентами установили, что мощным прогностическим фактором успеха, тесно связанным с построением доверия и ценности, является обмен значимой информацией между консультантом и клиентом.

Эти три аспекта — ценность, доверие и поток значимой информации — обычно сопутствуют друг другу.

При наличии высокой степени доверия и достаточного потока значимой информации выработка по-настоящему ценного решения более вероятна. Когда мы имеем достоверную историю создания ценности для клиентов, они начинают доверять нам и с большей готовностью предоставляют нужную информацию. И наоборот, когда доверия и обмена значимой информацией не хватает, мы вынуждены догадываться о том, что на самом деле важно для клиента, и, таким образом, выработка решения, приемлемого для клиентов и обладающего оптимальной ценностью, становится менее вероятна. А если мы не создаем ценности для клиента, степень доверия падает и дальнейшие отношения страдают.

Ценность — это запаздывающий показатель; мы только впоследствии узнаем, смогли ли создать ее. Измерить доверие трудно. Так что оценить можно лишь поток значимой информации. Со временем мы сможем установить корреляцию между полученной информацией и достигнутыми результатами. Недостаточная или недоброкачественная информация указывает на низкую вероятность успеха. Мы должны использовать все наши навыки для того, чтобы восполнить дефицит, или же отказаться от возможности. Лучше потратить время на те возможности, где существует достаточно объемный поток значимой информации, указывающей на высокую степень соответствия.

Конечно, низкая вероятность — все же вероятность. В этом и есть проблема. Вы можете реализовать некоторые возможности

даже с низкими шансами на успех. Военная мудрость «тот, кто защищает сразу все, не защищает ничего» применима и к развитию отношений с клиентами.

Диалог: «диа» означает поток, а «логос» — знания, смысл.
Диалог — это свободный поток информации.

знании.

Свободный поток значимой информации (качество нашего диалога) является достоверным индикатором будущего успеха сделки.

Можно привести еще одну аналогию: у нас есть ограниченное количество «фишек» (времени, людей, денег, энергии), и, если мы будем продолжать делать ставки на варианты с низкой

вероятностью, мы довольно скоро, даже при том что время от времени будем выигрывать, потратим их все.

У одного из клиентов Махана была привычка отвечать на любые, в том числе несогласованные с ним заранее, запросы предложения. Они получали такой запрос и, вообще ничего не обсудив, составляли и отсылали обратно свой ответ. Махан предположил, что при таком ничтожном потоке значимой информации коэффициент побед у этого клиента, вероятно, очень низок, а издержки — велики.

Клиент решил провести исследование, чтобы проверить, так ли это. За полтора года они с Маханом рассмотрели 46 таких ответов на запросы предложения. Уровень прямых издержек сильно варьировал, однако в среднем они составляли \$80 000 на один ответ на запрос. Коэффициент побед равнялся нулю. Боже мой! Если бы они заключили хотя бы одну успешную сделку, все бы это запомнили: «Представляете, мы завоевали клиента XYZ, и это после несогласованного запроса предложения!»

Давайте представим себе, что они заключили сделку с этим самым клиентом XYZ. Затраты на привлечение клиентов составят: 46 умножить на \$80 000, что равно \$3 680 000. Если бы чистая

Тот, кто защищает сразу все,
не защищает ничего.

Военная мудрость

прибыль от сделки с XYZ значительно превысила эти затраты, все было бы прекрасно. Но это даже близко не соответствовало реальности.

В компании было введено новое правило: никто не имел права отвечать на запросы предложения, если ему не позволяли пообщаться хотя бы с одним человеком, хорошо разбирающимся в проблемах, которые должен был решить ответ на запрос. Как и все хорошие правила, его иногда нарушали, однако оно принесло очень большую пользу компании.

Другой клиент нанял нас для «прочистки канала» возможностей на несколько миллиардов долларов; они хотели улучшить свою способность решать, в какие сделки стоит вкладывать средства, а от каких лучше отказаться сразу. На руках у компании в тот момент было примерно 400 возможных сделок, и ее лидер знал,

что, если они будут относиться ко всем этим возможностям одинаково, это приведет к катастрофе. Он хотел работать максимум над 200 сделками, но ни один из консультантов не соглашался добровольно отказаться от половины своих потенциальных возможностей. Лидер компании согласился использовать поток значимой информации как основной инструмент оценки.

Мы провели опрос консультантов фирмы, чтобы выяснить, какую информацию о Возможностях, Ресурсах и Принятии решений (ORD) им удалось собрать. Очень быстро стало понятно, что многим консультантам кажется, что они делают выводы о возможных сделках на основании их собственного мнения, а не того, что им говорят сами клиенты. Во многих случаях консультанты горячо утверждали, что у клиентов есть острые проблемы или прекрасные возможности. Однако, когда мы спрашивали у них, слышали ли

они от клиентов конкретное подтверждение крайней важности задачи, они часто отве-

Проблемы не существуют

проблемы не существует, пока клиент не признает ее наличие.

начали: «Ну, на самом деле прямо так они не говорили». Когда мы спрашивали их, как клиент собирается оценивать успех, они

затруднялись ответить. Когда мы пытались выяснить у консультантов, что мешает клиенту самостоятельно решить проблему, консультанты высказывали лишь собственные догадки, а не мнение клиента. В очень многих случаях они совершенно не обсуждали взгляды клиента на затраты времени, людей и денег. Процесс принятия решений оставался нечетким и поэтому неудовлетворительным. У них не было доступа к ключевым заинтересованным фигурам, и поэтому они не могли объяснить, на какие критерии эти люди будут опираться, принимая решения. Возможности не были подготовлены и оценены должным образом на основании потока значимой информации.

Проблемы или возможности не существует, пока клиент не признает ее наличие. Сделка не может быть правильно подготовлена на основании лишь наших *предположений*; для этого необходимо услышать мнение клиента.

НИКАКИХ ДОГАДОК

Если наше намерение — помочь клиенту достичь успеха, то у нас есть право и одновременно обязанность не строить предположения о ключевых элементах этого успеха. Чтобы быть реалистами, мы должны среди прочего перестать строить догадки и выяснить, что происходит на самом деле.

Возможность (О). Не нужно пытаться догадаться, какую проблему клиенту нужно решить и какие результаты он хочет получить.

Не нужно пытаться догадаться, какие финансовые и нематериальные последствия может иметь проблема или результат.

Никаких догадок!

Не нужно пытаться догадаться, кто и что еще может пострадать от имеющейся ситуации и получить выгоду от предлагаемого решения. Не нужно пытаться догадаться, что до сих пор не давало организации исправить ситуацию.

Ресурсы (R). Не нужно пытаться догадаться, когда клиент хочет получить результат, какие людские ресурсы он готов выделить и сколько денег потратить на его получение.

Решения (D). Не нужно пытаться догадаться, какие шаги необходимы клиенту для принятия обоснованного решения. Не нужно пытаться догадаться, какие решения будут приняты на каждом этапе, кто будет в этом участвовать и когда эти решения должны быть приняты. Наконец, не нужно пытаться догадаться, на какие критерии будет опираться клиент при принятии решения и какие задачи он хочет решить, чтобы принимаемые решения принесли ему удовлетворение.

Для разных людей одни и те же слова могут иметь разное значение

Большое число наших догадок основаны на нашей интерпретации слов, произносимых нашим собеседником. К сожалению, язык — не слишком точная вещь.

Главный враг понимания — его иллюзия.

Пьер Мартино

An iceberg graphic where the tip is above the water line and the base is below. The tip contains the word 'ЛИДЕРСТВО'. The submerged part contains various leadership-related terms. A horizontal line separates the visible tip from the submerged base.

ЛИДЕРСТВО

Полномочия

Профессионализм

Коммуникации

Пример

Служба

Видение

Доверие

РЫНОК

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Команда

Процесс

Структура

Стратегия

СИСТЕМЫ

Контроль

Характер

Мы нередко путаем беглость речи (когда оба собеседника легко и просто находят слова) с взаимопониманием (когда они оба придают этим словам одинаковое значение). Мы полагаем, что наш собеседник придает тем или иным словам то же значение, что и мы. На основании слов, употребляемых людьми, мы считаем, что они знают, о чем говорят, хотя вполне возможно, что ни мы, ни они сами не имеем об этом ни малейшего представления.

Клиенты, описывая свою ситуацию, часто используют то, что лингвисты называют «сложные эквиваленты» или «абстракции высокого уровня». Это слова или фразы, которые кодируют обширный опыт и целый набор ожиданий, переводя их в сжатый вид. Такое слово подобно айсбергу: на поверхности мы видим (слышим) только его, но на самом деле в глубине скрываются многочисленные его значения и интерпретации.

Авторы и их коллеги проделывали с консультантами упражнение «никаких догадок». Они делили участников на группы по четыре-пять человек и выбирали слово или словосочетание, часто употребляемое в их сфере бизнеса, например: «лидерство», «стратегия», «тайм-менеджмент», «управление снабжением», «вознаграждение руководителей», «электронные закупки» и т. п. Каждый человек в группе должен был написать на бумаге не менее 10 слов или словосочетаний, которые, на его взгляд, означали то же самое, что и слово, выбранное для упражнения. Затем они должны были предположить, насколько будут пересекаться их списки. Например, если для упражнения было выбрано слово «образование» и один из участников написал на своем листке «школа», нужно было попробовать оценить, сколько еще человек в группе написали то же самое слово. Слова «университет» или «колледж» не должны были считаться. В большинстве групп участники подумали, что общими будут в среднем три-четыре слова из списка, при этом индивидуальные оценки составили от одного до шести или более слов.

После этого мы собрали списки и посмотрели, сколько общих слов было в них на самом деле.

За исключением очень немногих результат оказался нулевым. Большинство участников были очень удивлены — и не только отсутствием общих слов,

Мудрость начинается
с определения терминов.

Платон

но и разнообразием интерпретаций, с которым они столкнулись. Эти результаты повторялись на семинарах на протяжении многих лет с десятками тысяч консультантов.

Возможно, удивляться здесь на самом деле нечему. Томас Девенпорт в своей книге «Информационная экология» (Information Ecologies: Using Technology with Heart) утверждает: «Чем больше организации известно о термине или понятии, имеющем отношение к сфере ее бизнеса, тем меньше в ней согласия по поводу точного значения этого термина».

Предположения — просто другая форма догадок. Они осо-

бенно коварны, потому что часто строятся неосознанно; мы сами не понимаем, что гадаем о чем-то. Можете вспомнить, как в главе о ключевых убеждениях мы рассматривали разнообразные потенциальные предположения, следующие из простой фразы «решением проблемы является...».

Когда мы кого-то слушаем, наш мозг постоянно строит предположения — сотни предположений. Мы интерпретируем каждое слово, жест, интонацию и тон голоса, и наша интерпретация далеко не всегда совпадает с тем, что подразумевал говорящий. И обычно мы даже не осознаем, что выбираем одно из множества возможных значений.

Пол Светс.
Искусство говорить так,
чтобы тебя слушали

Чтобы избегать догадок и предположений, стоит лучше прислушиваться к ключевым словам и фразам, используемым клиентом, а потом спросить у него, какое значение он им придает. Просто удивительно, насколько часто ответы клиентов

в корне отличаются от того, что предполагали мы, или по крайней мере содержат очень полезную для нас дополнительную информацию.

Представьте себе, что мы продаем услуги, связанные с хране-

нием данных, и клиент спрашивает нас, «занимаемся» ли мы хранилищами данных? Вместо того чтобы тут же приступить к презентации, вначале стоит применить принцип «никаких догадок»:

КЛИЕНТ: Нас интересуют хранилища данных. Вы занимаетесь этим?

КОНСУЛЬТАНТ: Да, занимаемся. Но знаете, что интересно, — если говорить об этом с 10 разными гендиректорами, они дадут 10 разных описаний того, какая работа с хранилищами данных требуется для их конкретной ситуации. Поэтому мне хотелось бы спросить у вас: когда вы говорите об этом, что вы имеете в виду в контексте результатов, которых хотите добиться?

У клиента появляется шанс объяснить, что именно нужно компании, а у нас — возможность расширить и углубить свое понимание. И вместо недопонимания возникает взаимопонимание.

Никаких догадок: задание 1

Запишите несколько слов или словосочетаний, часто используемых в вашей отрасли и при этом имеющих разнообразные интерпретации. В следующие 10 раз, когда вы услышите от кого-то какое-нибудь из этих слов, спросите у этого человека, что конкретно он имеет в виду. Записывайте все значения, которые покажутся вам непривычными или полезными.

Консультанты обычно не задают подобных вопросов, боясь, что их могут заподозрить в невежестве или подумать, что *они* не понимают значения термина. В приведенном выше примере вы не говорите, что не знаете общего значения термина «работа с хранилищами данных»; вы просто хотите понять, каково его конкретное значение для *клиента*. И вместо того, чтобы счесть консультанта

невежественным, его начинают воспринимать как заинтересованного, небезразличного, внимательного специалиста.

Никаких догадок: задание 2

После вашей следующей беседы с клиентом (по телефону или личной) запишите все ваши предположения, которые вам не удалось прояснить. Насколько это может быть важно? Повторите процедуру по крайней мере пять раз.

Вопросы, которые мы не задаем

Часто у нас в голове возникает вопрос, но мы по тем или иным причинам не задаем его вслух. Затем мы начинаем строить догадки о том, каким может быть ответ. Иногда эти вопросы возникают просто

Чтобы неуправляемое стало управляемым, необходимо начать обсуждать необсуждаемое, не принимать как должное то, что все принимают, как должное, и раскрыть все скрытое.

Крис Арджирис.
Организационное научение*

Я всегда буду положительно пристрастен к тому, кто может дерзко и смело задавать вопросы. Такой человек верит в человечество и в себя.

из любопытства и не имеют критического значения; но иногда знать ответ на них необходимо. От ответа на такой вопрос может зависеть, будем ли мы вести дело дальше или нет, добьемся ли мы успеха или нет, — однако он кажется нам неудобным или слишком сложным для того, чтобы задать его.

Чтобы улучшить нашу способность тактично задавать трудные вопросы, мы должны, во-первых, осознать их необходимость, а во-вторых, выбрать правильный тон и формулировки.

Выбор: как задать эти вопросы так, чтобы ни я, ни клиент не почувствовали неудобства?

Никаких догадок. Задание 3

В следующих нескольких беседах, личных или профессиональных, сознательно постарайтесь задавать вопросы, которые обычно вызывают у вас трудности. Обратите внимание на то, каких именно вопросов вы все равно стараетесь избегать? Есть ли здесь какая-то закономерность? Что вас останавливает? Что должно произойти для того, чтобы вы задали такой вопрос? Можете ли вы найти возможность задать его с наименьшим риском?

ПРИТОРМОЗИТЕ НА ЖЕЛТЫЙ СВЕТ

Когда вы за рулем, особенно если очень спешите куда-то, как вы поступите, если на светофоре загорится желтый сигнал? Если вы

* Арджирис К. Организационное научение. — М.: Инфра-М, 2004.

похожи на большинство других людей, то увеличите скорость, чтобы проскочить. Желтый свет практически стал символом, призывающим ускориться. К несчастью, такую же реакцию можно наблюдать и в общении с клиентами. Мы слышим что-то, что нас беспокоит, видим реакцию, несущую потенциальную угрозу для нас, чувствуем, что перед нами возникают какие-то трудности, и ускоряемся, чтобы побыстрее столкнуться с нашими худшими страхами лицом к лицу.

Однажды авторы проводили для клиента анализ возможного

выигрыша/неудачи в миллиардном проекте по аутсорсингу. Фирма, предоставляющая свои услуги, и ее потенциальный клиент уже потратили по несколько миллионов долларов на подготовку окончательного предложения. Процесс занял 18 месяцев. На самой первой встрече команда потенциального клиента «включила желтый сигнал»: «Мы думаем, что можем добиться такого же снижения издержек самостоятельно, не прибегая к аутсорсингу». Никто не стал разбираться с этим сигналом ни тогда, ни в последующие полтора года, ни даже, увы, во время финальной презентации. В итоге сделка погибла мучительной смертью. В «посмертных» опросах выяснилось, что превратить этот желтый сигнал в зеленый действительно было сложно, тем не менее существовали достаточно крепкие, жизнеспособные варианты, которые так и не были раскрыты и испробованы.

Если на дороге возможностей избежать красного света не получается, когда лучше наткнуться на него? Как можно раньше! Наш разум это понимает, но наши чувства пытаются этому противостоять. Вероятно, нам кажется, что красный свет означает неудачу, а проигрывать не хочет никто. Красный свет — это не провал! Провал — это ненужные затраты на этот сигнал. Красный свет, загоревшийся слишком поздно, означает, что вы уже проигнорировали желтый один или несколько раз.

Когда мы беседуем с клиентами, они подают нам сигналы о своих чувствах и мыслях. Эти сигналы могут быть вербальными (то, что они говорят вам), речевыми (интонации, ударения, тон, скорость речи) или визуальными (невербальные проявления). Как профессионалы коммуникации, мы должны *сознательно* отслеживать эти сигналы и правильно *выбирать* реакцию на них.

К черту желтый свет, едем дальше на полной скорости

Хотим рассказать вам историю из личного опыта Махана, которая служит примером того, чего не стоит делать, столкнувшись с желтым светом. А затем мы приведем вам другой пример, достойный подражания.

Однажды я наносил визит одной крупной фирме, предоставляющей финансовые услуги. Я пригласил присоединиться ко мне важного партнера из известной консалтинговой фирмы — чтобы продемонстрировать ему мои невероятные таланты. (Это был первый желтый сигнал — я не оставил свое эго за дверью.) Мы должны были встретиться с человеком, курировавшим наше дело, а также с гендиректором и вице-президентом по маркетингу. Когда мы прибыли, выяснилось, что наш куратор, который должен был прилететь на встречу, не будет присутствовать на ней. (Это был второй желтый сигнал, но я продолжал двигаться вперед.) А по пути в офис нас предупредили, что гендиректор тоже не придет. (Очень яркий желтый сигнал.) Если бы я не пригласил с собой важную персону из консалтинговой фирмы, я бы, наверное, отказался от встречи. Но я поступил иначе и, как выяснилось, зря.

Итак, мы встретились с вице-президентом по маркетингу. К тому моменту я уже был зол, расстроен и знал, что это не тот человек, с которым мне нужно говорить. И тем не менее я отказывался остановиться. Я сделал все, что мог, чтобы осветить все вопросы, которые казались мне важными. Вице-президент был очень вежлив и отвечал на все мои вопросы, но каждый нейрон моего мозга кричал мне: «Это ни к чему не приведет!» Вся сцена была залита желтым светом, сигналы горели со всех сторон.

Если бы я послушал свой разум, а не свое эго, я сказал бы: «Джон, вы были очень добры, но моя интуиция говорит мне, что мы ничего не добьемся, и после того, как я выйду за дверь, ничего важного не произойдет. Что вы об этом думаете?» Но мне не хватило искренности и смелости. Я ничего не сказал, и, естественно, ничего не произошло. Я не проявил бесстрашия и гибкости и не получил удовольствия.

Позже я узнал, что вице-президент еще раньше выбрал другую фирму, обратился к ним и сделал все, что было в его силах, чтобы я не встретился с гендиректором или кем-то еще. Как выяснилось впоследствии, решение конкурента не удовлетворило потребностей компании. Они потерпели позорный провал. Вице-президента уволили, но меня это не утешило, потому что я продемонстрировал свою неспособность сделать то, чему сам учил других (и то, что я делаю обычно).

Даже если бы я притормозил, увидев желтый сигнал, это не гарантировало бы, что я смог бы сменить его на зеленый, но по крайней мере я бы мог попытаться. У меня был бы шанс разобраться с тем, что происходило в действительности. Переход от желтого к зеленому или красному сигналу

был бы сознательным и произошел бы с моим участием, однако я предпочел стать пассивной жертвой.

Но я могу рассказать вам и другую, более удачную историю. Однажды я стал свидетелем того, как глава региональной консалтинговой фирмы общался с недавно назначенным генеральным директором очень перспективного потенциального клиента. Этот гендиректор раньше работал в одной из крупных международных консалтинговых фирм, офис которой находился в том же здании. Очевидным желтым светом в этой ситуации было то, что этот крупный проект мог уйти в ту фирму, где раньше работал нынешний гендиректор, а у моего клиента был большой опыт в разбазаривании средств на предложения, у которых не было шансов на успех. Но в этот раз у него хватило смелости сказать о своих ощущениях. Разговор происходил примерно так:

КОНСУЛЬТАНТ: Фрэнк, если бы я был на твоем месте, мне кажется, я бы предпочел отдать этот проект людям, которых я знаю и которым доверяю, таким как мои бывшие коллеги. Ты задумывался об этом?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КЛИЕНТ: Да, если честно, у меня были такие мысли.

КОНСУЛЬТАНТ: Хорошо, тогда давай разберемся с этим прямо сейчас. Что мы можем показать, рассказать или сделать, что убедило бы тебя по крайней мере всерьез подумать о нашем предложении?

Потратив некоторое время и проявив профессионализм, консультант смог добиться от гендиректора, какие именно факторы тот считает ключевыми для принятия решения в чью-либо пользу, продемонстрировал их наличие и смог заключить сделку.

Правило желтого света таково: *если вы видите, слышите или чувствуете предупреждающий сигнал, скажите об этом — тактично.*

Укажите на очевидное

Желтые сигналы — это сомнения, задержки, поводы для беспокойства, страхи, возражения или трудные вопросы. Они могут возникнуть как у клиента, так и у вас. Они могут быть очевидными: «у нас нет на это средств»; «генерального директора невозможно в этом убедить»; «мы работаем с вашими конкурентами 10 лет, мы их любим, но хотим посмотреть на то, что предлагаете вы». Они могут быть и менее явными: мы можем ощущать некое несоответствие слов, которые нам говорят, и тона, в котором они произнесены; нас могут тревожить невербальные сигналы; наша интуиция

Если вы видите, слышите или чувствуете предупреждающий сигнал, скажите об этом — тактично.

может подсказывать нам, что нас ждут неприятности. Желтый свет часто свидетельствует о том, что, даже если у нас есть решение, которое точно соответствует запросам клиента, он все равно не купит его

у нас. Или вы можете чувствовать, что не можете создать решение, точно отвечающее его запросам из-за его ожиданий, действий или отсутствия действий. Будьте внимательны и притормозите.

Хороший вариант — сказать об очевидном, не придавая этому излишней эмоциональной окраски. Ваше изложение может состоять из трех частей.

1. «Меня кое-что беспокоит». (Или «Я не до конца понимаю...», или «Мне кажется, у нас может быть проблема».)
2. Сформулируйте ваш повод для беспокойства, то, чего вы не понимаете, или потенциальную проблему. Укажите на фатальную ошибку, которая точно *не даст* выработать решение, полностью отвечающее запросам клиента, или скажите о своем ощущении того, что, *даже если* подходящее решение будет выработано и *даже если* вы сможете предоставить желаемый результат, ваше предложение все равно не будет принято.
3. Спросите, что, по их мнению, будет происходить дальше.

Приведем несколько коротких примеров того, как использовать эту трехступенчатую реакцию для того, чтобы притормозить на желтый свет. (При дальнейшем разборе процесса ORDER мы еще глубже изучим возможные предупредительные сигналы.)

Желтый свет: клиент требует характеристику, которую вы не обеспечили.

1. «Я думаю, у нас есть проблема».
2. «Мы сделали все остальное, о чем вы просили, и сделали это хорошо. Мы не сделали X и не планируем этого в ближайшем будущем».
3. «Как вы считаете, что мы должны сделать?»

Зеленый свет (от клиента): «Мы думаем, нужно продолжить обсуждение. Эта характеристика не является слишком важной».

Красный свет (от клиента): «Если вы не можете предоставить нам эту характеристику, то сделка не может быть заключена».

Желтый свет: вам кажется, что клиент уже принял решение.

1. «У меня сложилось впечатление, которое я хотел бы проверить».
2. «Единственная наша цель — дать вам решение, в точности соответствующее вашим потребностям. Но мне кажется, что вы уже решили, что делать».
3. «Вам действительно интересно наше предложение?»

Зеленый свет: они убеждают вас, что ваше предложение может быть им интересно, и, даже если они склоняются к какому-то решению, вы можете изменить ситуацию.

Красный свет: они дают вам понять, прямо или косвенно, что они уже приняли решение и вы не можете как-то на это повлиять.

Желтый свет: клиент не уверен, получит ли он поддержку главных заинтересованных лиц.

1. «Меня кое-что беспокоит».

2. «Мне кажется, что, несмотря на то, что наше решение полностью соответствует вашим запросам и мы можем предоставить вам результат, о котором вы говорите, решение в нашу пользу не будет принято, если его не поддержат ключевые фигуры в вашей компании».
3. «Что, по вашему мнению, мы должны сделать?»

Менее очевидным примером желтого света могут быть, к примеру, постоянные взгляды клиента на часы. Вы можете сказать: «Я заметил, что вы смотрите на часы. Наше время ограничено?» Или: «Мне кажется, что то, что я предлагаю, на самом деле вам не слишком интересно. Мы продолжаем разговор или он уже не имеет смысла?»

Зеленый свет: он смотрит на часы по причинам, не имеющим к вам отношения.

Красный свет: вы давно его потеряли, и он ждет не дождется, когда же все закончится.

Красный свет

Красный свет не означает неудачу. Неудача — это бессмысленное увеличение затрат на этот красный свет.

Красный свет — это не плохо. Это просто красный свет. Он даже не означает, что возможность потеряна. Он говорит лишь о том, что мы наткнулись на препятствие, которое, если не будет

устранено, приведет к потере возможности. По крайней мере мы знаем, что происходит, и можем сделать тот или иной выбор. Помните, красный свет не означает неудачу. Неудача — это бессмысленное увеличение затрат на этот красный свет.

Сначала старайтесь понять

Подготовка сделки — это построение взаимопонимания. А понимание улучшается в разы, когда мы правильно задаем вопросы и выслушиваем ответы.

Эффективные вопросы

Хорошие вопросы отражают удачное сочетание интеллектуального, эмоционального и исполнительного коэффициентов.

IQ. Хорошие вопросы не только помогают получить от клиента известную ему информацию; они способствуют более глубокому исследованию и осознанию со стороны клиента. Хорошие вопросы демонстрируют наши знания, профессионализм и надежность более эффективно, чем заявления и утверждения.

EQ. Качество вопросов во многом определяется тем, как они задаются. Настоящие профессионалы своего дела умеют создать атмосферу доверия и задавать сложные вопросы мягко и тактично. Их вопросы могут быть очень насыщены интеллектуально и эмоционально, однако сформулированы так, что клиент не боится и не стесняется отвечать на них.

XQ. Неверно задавать вопросы в случайном порядке; они должны быть организованы в логическую последовательность, так, чтобы каждый последующий ответ был связан с предыдущим и опирался на него. Взаимопонимание чем-то похоже на пазл. Хорошие вопросы — это отдельные кусочки головоломки. Профессионалы владеют эффективной методологией, позволяющей подбирать нужные кусочки и соединять их вместе. Им удается сложить больше кусочков за меньшее время. Они часто собирают головоломку, когда это не удается другим. И последнее, но от этого не менее

важное, — собирать головоломку вместе с ними куда интереснее, чем со многими другими.

Эффективное слушание

В следующих главах о квалификации мы подробнее рассмотрим IQ, EQ и XQ хороших вопросов. Однако сейчас мы хотим упомянуть об одном из главных препятствий для взаимопонимания — нашем неумении правильно слушать. Если вы не умеете задавать нужные вопросы, возможно, вам и слушать-то будет нечего; но если вы не умеете слушать, значит, вы не можете и задавать нужные вопросы и глубокого понимания вам не достичь.

Слушать правильно непросто, и хороших слушателей всегда мало. Кого-нибудь из нас вообще учили слушать? И скольким удалось развить свои «мышцы слушания» до олимпийского уровня? И кто может реально *продемонстрировать*, что он умеет слушать, а не просто заявлять об этом? И кому из нас в принципе известно, что такое правильное слушание?

Приведенная ниже история от Шарлотты Йоко Бек, уважаемого автора и дзенского учителя, проливает свет на природу задачи слушания.

Много лет назад я была студенткой Оберлинской консерватории по классу фортепиано. Я была очень хорошей ученицей — не выдающейся, но очень хорошей. И я очень хотела заниматься с одним преподавателем, который, по всеобщему мнению, был лучшим. Он брал обычных студентов и превращал их в знаменитых пианистов. И наконец мне выпал шанс попасть к *этому* преподавателю.

Придя на первое занятие, я обнаружила, что в его кабинете стоят два рояля. Он даже не поздоровался со мной. Он сел за свой инструмент и сыграл пять нот, а потом сказал: «Повтори». Я должна была сыграть их точно так же, как он. Я сыграла — и он сказал: «Нет». Он сыграл снова,

я снова повторила. И снова он сказал: «Нет». В общем, так продолжалось

час. и каждый раз он говорил: «нет».

За следующие три месяца мне удалось сыграть примерно три такта, где-то с полминуты музыки. Сейчас мне кажется, что я была очень хорошей пианисткой. Я выступала с небольшими симфоническими оркестрами. Однако на занятиях все три месяца продолжалось одно и то же, и все три месяца я плакала. У моего преподавателя были все качества настоящего учителя: он прилагал все усилия к тому, чтобы заставить студента понять. Поэтому он и был так хорош. В конце третьего месяца он сказал: «Хорошо». Что же изменилось? Я наконец научилась слушать. А он всегда говорил: если ты смог услышать, значит, ты сможешь сыграть.

Что же произошло за эти три месяца? Мои уши остались теми же, они не подверглись никаким изменениям. То, что я должна была играть, технически было несложно. Вся разница заключалась в том, что я впервые научилась слушать... несмотря на то, что играла на фортепиано уже много лет. Я научилась обращать внимание. Поэтому моего преподавателя и считали лучшим: он умел научить студентов слушать внимательно. Поработав с ним, они начинали по-настоящему слушать и слышать. А если ты смог услышать, значит, ты сможешь сыграть. И в конце концов из его студии выходили действительно прекрасные пианисты.

Если ты смог услышать, значит, ты сможешь сыграть

Консультанты зачастую не слышат *точно*, что говорят клиенты и как они это говорят. Таково заключение авторов после общения с тысячами высококвалифицированных консультантов как на местах, так и на семинарах. Консультанты оказываются не в состоянии уловить ключевые слова и фразы, неоднократно повторяемые клиентами, и отреагировать на них; они не исследуют значение этих слов более глубоко. Вместо того, чтобы пользоваться теми же словами, что и клиенты, они используют привычные им самим термины и, следовательно, не говорят с клиентами на одном языке. Они не могут повторить метафоры и аналогии клиентов и не используют те же метафоры для объяснения своих собственных идей, таким образом лишаясь очень мощных факторов успешной коммуникации. Они не стараются копировать темп речи, интонации, построение фраз и акценты клиентов, притом что сходство речевых особенностей является прекрас-

Точно ли вы слышите то, что говорит — и не говорит — клиент?

ным способом установления глубокого межличностного контакта. Консультанты не слышат несоответствия между словами клиентов, тем, как они их произносят,

и тем, как они при этом выглядят. Они теряют способность определить источник этого несоответствия, а для понимания это может быть совершенно необходимо. Они не слышат «того, что не высказано», не могут «читать между строк», так что взаимодействуют лишь с верхушкой айсберга, которая торчит над поверхностью, а не со всем богатством смыслов, скрывающимся «под водой», и их понимание неизбежно оказывается недостаточно глубоким.

Мы всегда что-то слышим. Однако часто воспринимаем лишь голос, звучащий в нашей собственной голове. Мы задаем хороший вопрос, но вместо того, чтобы выслушать ответ, начинаем сразу обдумывать, о чем спросить дальше. Клиент говорит, но мы прислушиваемся лишь к постоянному потоку комментариев у нас в голове. Причем этот внутренний голос может быть и не один. В нашем собственном мозгу могут вестись блестящие дискуссии, увлекательные и интересные, — беда лишь в том, что в них не участвует голос нашего клиента.

Чтобы слышать, необходим сознательный выбор и концентрация. Лучшие слушатели всегда сознательно выбирают, на какой голос обращать внимание — свой внутренний или голос клиента. Если мы не отвлекаемся от происходящего и не теряем сосредоточенности на нем, снижая громкость своих внутренних голосов,

Чтобы слышать, нужно осознать, чей голос ты слышишь — свой или клиента? Чтобы слышать, нужна постоянная концентрация: все твои чувства должны быть направлены на собеседника.

**Чтобы слышать, необходим сознательный выбор
и концентрация**



мы способны направить все наши чувства на внешнюю коммуникацию — на то, чтобы точно услышать все слова собеседника, и то, как именно они произносятся. Вот тогда мы слышим по-настоящему. Если мы будем внимательно слушать и задавать правильные вопросы, мы сможем построить подлинное взаимопонимание.

Не теряйте осознания. Чьи голоса вы слышите?

Многие из нас, подобно мисс Бек до встречи со своим учителем, неплохо выполняют свою работу. У нас есть хорошие уши, и мы вроде бы давно научились слушать. Вот в этом-то и состоит основная трудность: как стать лучше в том, что, как нам кажется, мы и так неплохо умеем? Книга не научит вас слушать. Идите и сами найдите учителя. Практикуйтесь с тем, кто много значит для вас, с другом или коллегой. Поставьте себе цель: *точно* слышать то, что говорят люди. Результаты могут вас удивить. Вы, возможно, узнаете о людях куда больше, чем вам когда-либо казалось возможным. И возможно, вы получите истинное наслаждение от того, что будете всегда внимательны и сосредоточены на происходящем; возможно, вы обнаружите, что эти способности очень помогут вам во многих сферах вашей жизни.

ГЛАВА 3

Квалификация возможностей

Инициирование

Квалификация

O	Возможность
R	Ресурсы
D	Принятие решений



Предложите
на этом
закончить

Завоевание

Рост

E	Точное решение (создание условий для принятия решений)
R	Результат Да Нет Решение не принято

Наказание за некачественную квалификацию бывает очень тяжким. По оценке одной исследовательской фирмы, 65% специалистов по продажам занимаются сделками, которые не приносят никакой выгоды. И насколько это продуктивно? 80% потерянных возможностей продаж являются результатом неадекватной квалификации или ее полного отсутствия, а также неспособности эффективно планировать продажи. При этом очень часто в ответ на подобные неудачи мы стремимся увеличить число возможностей вместо того, чтобы повысить качество процесса квалификации. Когда мы гонимся за маловероятными возможностями, наш коэффициент побед снижается, а издержки растут.

Диалог, строящийся вокруг Возможности (О), имеет особое значение. В большинстве ситуаций нам требуется обсудить Возможность с большим количеством людей, которые будут влиять

на принятие решений и распределять ресурсы. У каждого из них будет свое мнение по поводу того, какое решение полностью удовлетворит потребности их компании. Если они не смогут увидеть Возможность, все остальное не имеет значения.

ИНСТРУКЦИЯ ПО КВАЛИФИКАЦИИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Чтобы вам было легче достичь общего понимания существующих Возможностей, предлагаем провести проверку по следующим пунктам.

Задачи. Какие проблемы клиент хочет решить или каких результатов достичь? Каковы его приоритеты?

Данные. Как нам определить проблему? Как мы будем измерять успех?

Эффект. Каковы финансовые и материальные издержки и пре-

— эффектiveness, финансовое и операционное подкрепление и преимущества?

Контекст. На кого или на что еще влияют данные задачи и их решение?

Ограничения. Что мешает (или может помешать) организации решить данные задачи?

В данной инструкции перечислены пункты, которые нам необходимо прояснить для того, чтобы подготовить Возможность для обсуждения; для получения этой информации от клиента полезно структурировать ваш диалог.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ОБСУЖДЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТИ

Чтобы структурировать разговор:

- отложите решение;
- выявите *все* задачи;
- расставьте приоритеты задач;
- соберите данные и определите эффект;
- изучите контекст и ограничения.

Далее в этой главе мы подробно рассмотрим все элементы структурированного обсуждения возможности и приведем примеры эффективных вопросов. Дискуссия должна происходить линейно и логично. Приведенная последовательность ее этапов выбрана не случайно, но в принципе вы не обязаны строго ее придерживаться. Ваша цель — рассмотреть все пункты инструкции, но при этом главное — вести диалог спокойно и естественно, так, чтобы клиент чувствовал себя удобно, а время тратилось эффективно. Хорошее правило и практический совет: начинайте откуда угодно,

доберитесь до всего. Пусть методика служит вам, а не вы — методике.

Отложите решение

СТРУКТУРА РАЗГОВОРА

Отложите решение

Выявите все задачи

Расставьте приоритеты задач

Соберите данные и определите эффект

Изучите контекст и ограничения

Если вы еще не познакомились с ключевым убеждением №3 («У решений нет собственной ценности»), пожалуйста, вернитесь назад и прочтите соответствующий раздел. Если вы уже прочитали его, то просмотрите, чтобы вспомнить.

Нейрофизиологи и психологи утверждают, что человек устроен так, чтобы обращать внимание и активно реагировать на три ключевых стимула: боль, выгоду и новизну. Мы хотим облегчить боль, поэтому стараемся отдалиться от ее источника. Мы хотим получить больше выгоды, поэтому стараемся приблизиться к ее источнику. Мы замечаем что-то новое в нашем окружении и обращаем на это внимание, оценивая, способно ли оно отдалить нас от боли или приблизить к выгоде. Что бы ни говорили некоторые консультанты, клиенты — тоже люди. Маловероятно, что они станут двигаться к какому-либо из наших решений, если они не испытывают невыносимую боль или не стремятся очень сильно к новой

значимой выгоде. Коротко и ясно основное правило квалифика-

ции Возможности можно сформулировать так: «Нет боли, нет выгоды = нет возможности».

Нет боли, нет выгоды = нет возможности.

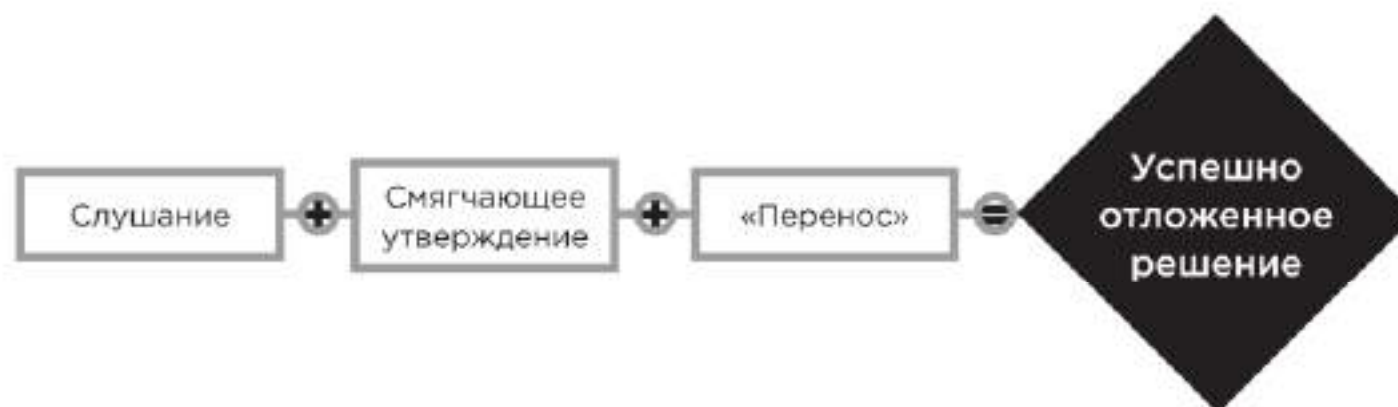
В бизнесе синонимом боли будет «проблема», а синонимом выгоды — «результат». Чтобы назвать все это одним словом, авторы используют слово

«задача»; следовательно, задача в том смысле, как мы используем это понятие, может быть негативной или позитивной.

Мы откладываем решение, чтобы лучше понять задачи, которые оно должно решить. Если вы не можете обнаружить важные проблемы или желаемые результаты, вероятно, у вашего клиента низкая мотивация, а ваша Возможность имеет мало шансов на успех. Далее мы расскажем, как отложить решение, требуемое клиентом.

Формула отложенного решения такова: услышать, смягчить, перенести.

Формула отложенного решения:



Услышать. Нам нужно *точно* услышать, как клиент описывает требуемое решение.

Смягчить. Когда кто-то задает нам вопрос, он ждет, что наш ответ будет соответствовать привычной схеме. Если мы отвечаем вопросом на вопрос, ожидаемая схема рушится, и это может прозвучать жестко, резко или уклончиво. Более эффективно начинать ответ со смягчающего утверждения, а затем уже задавать свой вопрос.

Перенести. Своим вопросом предложите клиенту описать существующие проблемы, от которых он хочет избавиться, или результаты, которые он хочет получить.

Примеры «смягчения»

Клиент просит вас рассказать ему о вашем решении:

«Я с удовольствием это сделаю. Но, чтобы убедиться, что я полностью понимаю вашу ситуацию, я хотел бы спросить ...?»

«Да, я мог бы выступить перед вами несколько часов — но, возможно, вы этого не хотите. Вы не против, если я сначала спрошу у вас ...?»

Мы помогли многим компаниям решить их проблемы с помощью (требуемого решения), но у каждой из них были свои приоритеты и цели. Может быть, нам стоит сначала немного поговорить ...?»

Примеры «переноса»

«Какие проблемы вы испытываете из-за того, что у вас нет ...?»

«Давайте представим, что вы применили качественное решение и оно прекрасно сработало. Какие возможности, которых у нее нет сегодня, смогла бы получить благодаря этому ваша компания?»

Люди, которые стремятся «уйти от источника боли», скорее всего, выдадут вам целый список проблем (трудностей, разочарований, переживаний, неудовлетворенностей). Бывает даже, что они используют для описания своего положения фразы, выражающие физическую или эмоциональную боль, например: «это нас убивает...», «мы обескровлены...», «это как заноза для нас...», «это настоящая головная боль...», «это просто кошмар», «это все равно что дергать зуб без наркоза...» — и так далее. Люди, которые хотят «приблизиться к источнику выгоды», в первую очередь будут описывать вам желаемые результаты (цели, цифры, преимущества). Они могут использовать фразы типа: «Мы хотели бы увидеть...», «Нам кажется, было бы возможно...», «Нам представляется...», «Мы были бы очень довольны, если...», «Мы хотели бы создать...» — и так далее. Язык ваших клиентов подскажет вам, что мотивирует их больше — боль или выгода.

Вот два примера того, как можно отложить решение.

ПРИМЕР 1

Клиент: Нам нужна система планирования ресурсов для всего предприятия, и мы не уверены, имеет ли смысл воспользоваться

ОТЛОЖИТЕ РЕШЕНИЕ!

готовыми продуктами или лучше разработать индивидуальное решение. У нас есть много уникальных потребностей. Что бы вы порекомендовали?

Вариант 1: никаких догадок

«Я с удовольствием расскажу вам, что мы можем предложить. Но, прежде чем пойти дальше, я хотел бы заметить, что планирование ресурсов разные люди понимают по-разному: для кого-то

Никаких догадок: какое именно значение имеют для них ключевые слова и словосочетания, которыми они пользуются?

это системы, распространяющиеся на всю организацию, а для кого-то — просто набор конкретных модулей. Когда вы говорите о том, что вам нужна система планирования ресурсов для всей компании, что именно это значит для вас в ваших конкретных условиях или чего вы пытаетесь достичь?»

Вариант 2: перейдите к проблемам

«Я с удовольствием расскажу вам, что мы можем предложить. Мы имели возможность помочь многим компаниям в вашей отрасли

Проблемы: что плохого может произойти, если решение не будет найдено?

выбрать и применить системы планирования ресурсов. Я слышал, как вы сказали, что у вас есть уникальные потребности. Я хотел бы четко понимать вашу ситуацию, поэтому, пожалуйста, помогите мне разобраться, какие

конкретно трудности вашей компании вы надеетесь решить с помощью системы планирования ресурсов?»

Вариант 3: перейдите к результатам

«Я с удовольствием расскажу вам, что мы можем предложить. Мы имели возможность помочь многим компаниям в вашей отрасли выбрать и применить системы планирования ресурсов.

Я слышал, как вы сказали, что у вас есть уникальные потребности. Давайте представим, что прошел год, система была внедрена и хорошо работает. Что вы теперь можете делать такого, чего не могли раньше?»

Результат: что такого, чего у них не было возможности иметь ранее, они смогут получить благодаря решению?

ПРИМЕР 2

Клиент: Нам нужно оптимизировать нашу цепь поставок, чтобы добиться большей эффективности и лучше удовлетворять потребности наших клиентов. Есть ли какие-то общие рекомендации, которые вы можете предложить в подобной ситуации?

Вариант 1: никаких догадок

«Я с удовольствием расскажу вам, что мы можем предложить. Большинство из наших рекомендаций индивидуальны, отчасти потому, что в цепи поставок всегда содержится множество разнообразных элементов, которые в разных организациях означают разное. Вы говорите, что вам нужно “оптимизировать цепь поставок, чтобы лучше удовлетворять потребности ваших клиентов”. Можете ли посвятить меня в основные принципы того, что это значит для вашей организации?»

Вариант 2: перейдите к проблемам

«Я с удовольствием расскажу вам, что мы можем предложить. Существуют общие принципы удачного управления снабжением, но, чтобы эти принципы работали эффективно, их необходимо адаптировать к конкретным нуждам вашей организации. Мне хотелось бы поговорить именно о вашей ситуации. Можете ли вы описать мне, в каких именно аспектах вам не хватает оптимизации и эффективности?»

Вариант 3: перейдите к результатам

«Я с удовольствием расскажу вам, что мы можем предложить. Существуют общие принципы удачного управления снабжением,

но, чтобы эти принципы работали эффективно, их необходимо подогнать под конкретные нужды вашей организации. Если я правильно вас услышал, то вы хотели бы лучше удовлетворять потребности ваших клиентов. Давайте представим себе, что вы провели оптимизацию и ваши цепи поставок стали более эффективными. Какие именно результаты в ваших отношениях с клиентами вы смогли получить благодаря этому?»

В каждом примере мы не обсуждаем конкретные предложения, а говорим о проблемах, которые требуют решения, и/или о результатах, которые требуется достичь. Нет боли, нет выгоды... нет значимой возможности.

Упражнение

Шаг 1. Запишите три-пять типичных вариантов того, как ваши клиенты требуют решения.

Шаг 2. Для каждого из этих вариантов придумайте ответ, основан-

ный на принципе «Отложите решение». Пусть ваши ответы слегка различаются.

Шаг 3. Потренируйтесь давать эти ответы, пока они не будут звучать совершенно естественно.

Выявите все задачи

СТРУКТУРА РАЗГОВОРА
Отложите решение
Выявите все задачи
Расставьте приоритеты задач
Соберите данные и определите эффект
Изучите контекст и ограничения

Когда мы предлагаем клиенту отложить решение, он либо соглашается и следует за нами, либо нет. Если он соглашается, обычно это означает, что ему нужно решить не одну, а несколько задач. У консультантов есть склонность начинать сразу углубляться в первую же упомянутую задачу. Но, как правило, имеет смысл проявить

терпение и дисциплину и выявить *все* имеющиеся задачи, если, конечно, клиент готов к этому. Затем мы можем обсудить их все в порядке значимости для клиента.

Если вы сразу же начинаете углубляться в первую упомянутую задачу вместо того, чтобы получить полный список, вы рискуете следующим:

1. Вы никогда не получите полного списка и, таким образом, можете упустить серьезные возможности.

2. Может оказаться, что вы обсуждаете задачу, которая не имеет первостепенной важности.
3. Даже если со временем вы обнаружите самую главную задачу, к этому моменту вы можете уже потратить скудные ресурсы времени и сил.

Когда клиент дает вам очередной пункт списка, вербально и невербально поддерживайте его, выражайте ваше одобрение. Дайте ему понять, что вы цените его вклад. Кивайте. Продемонстрируйте ему моменты озарения, возникающие у вас. Иными словами, реагируйте живо, а не просто механически составляйте список.

Полезно периодически суммировать то, что сказал клиент, используя его собственные слова и выражения. Вы можете повторять сказанное, чтобы убедиться, что правильно все поняли и ничего не пропустили. Когда клиент завершает список, вы можете добавить какие-то дополнительные задачи, которые, на ваш взгляд, также достойны места в нем; свои предложения вносите в форме вопросов или советов: «Другие клиенты, решающие примерно те же задачи, что и вы, также часто сталкиваются с [приведите примеры]. Может быть, для вашей компании это тоже важно?»

Когда вам кажется, что список завершен, вы можете проверить свои ощущения, спросив: «Давайте представим, что вы смогли успешно решить все эти задачи — и только. Такое решение полностью соответствует вашим запросам или остались неразрешенные моменты?» Если клиент начинает раздумывать, то иногда обнаруживаются дополнительные задачи, причем достаточно важные.

СТРУКТУРА РАЗГОВОРА

Отложите решение

Выявите все задачи

Расставьте приоритеты задач

Соберите данные и определите эффект

Изучите контекст и ограничения

Составив полный список задач, мы можем распределить их по степени важности. Мы можем сказать клиенту: «Я понимаю, что

Выясните, какая задача является для клиента самой главной.

все эти задачи важны и интересны. Но есть среди них та, что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение и влияние для деятельности вашей компании?»

Когда клиент выберет такую задачу, можете углубиться в изучение данных и эффектов, связанных с ней.

Практическое правило: 80% эффектов дают 20% задач. Время

80% эффектов дают 20% задач.

ваших бесед с клиентом ограничено. Расставив приоритеты, вы должны в первую очередь потратить это время на наиболее важные задачи.

Клиенту может быть сложно выбрать только одну задачу, и он будет говорить, что все они одинаково важны. Вы можете ответить: «Да, они все важны. Обещаю вам, что мы обсудим их все. С какой бы вы хотели начать?»

Необязательно расставлять в порядке значимости абсолютно все задачи. Чтобы начать более глубокую дискуссию, достаточно выбрать одну-две главные задачи.

Соберите данные и определите эффект**СТРУКТУРА РАЗГОВОРА**

Отложите решение

Выявите все задачи

Расставьте приоритеты задач

Соберите данные и определите эффект

Изучите контекст и ограничения

По каким-то причинам консультанты часто не придают большого значения данным. Вероятно, услышав о задачах, которые ставит клиент, они решают, что способны что-то сделать, и хотят сразу начать обсуждать решение, вместо того чтобы более подробно изучить задачу. Сбор данных и выявление эффектов необходимо для хорошего экономического обоснования вашего предложения. Хорошее экономическое обоснование повышает шансы на успех; недостаточное или неадекватное обоснование должно служить желтым сигналом.

С помощью собранных данных вы можете уточнить задачи и измерить успех. В случае проблемы: откуда мы знаем, что это проблема? Чего не хватает или, наоборот, слишком много? Насколько? Клиент может иметь *слишком низкую* прибыль, *слишком ограниченные* доходы, *слишком много* жалоб, *слишком много* отказов и т. д. В случае результата: как мы будем оценивать успех? Что должно увеличиться или уменьшиться? Насколько? Если мы не поймем, какие показатели слишком малы или, наоборот, слишком велики, нам будет трудно понять и то, на изменение каких показателей и в какую сторону должно повлиять предлагаемое нами решение.

Какие именно вопросы мы будем задавать, чтобы получить от клиента данные, зависит от того, как клиент формулирует задачу. Есть задачи, которые непосредственно связаны с цифрами по своей природе, так что получать здесь конкретные данные бывает легко. Авторы называют их «жесткими» задачами — это продажи, издержки, оборачиваемость складских запасов, коэффициент производительности и т. д. Данные по другим задачам сложно измерить количественно, или они оцениваются лишь субъективно.

Мы называем их «мягкими». Это трудовая дисциплина, понимание рынка, стратегическая важность. Эти задачи могут быть не менее важными и иметь не менее сильный эффект для предприятия; просто их сложнее перевести в денежный эквивалент.

«Жесткие» задачи

Многие консультанты не переводят задачи клиентов в денежный эквивалент. Однако большая часть задач являются таковыми

Покажите мне деньги!

именно потому, что имеют финансовые последствия. Проблемы стоят денег. Результаты приносят деньги. Вопрос в том,

сколько денег. Никто не выиграет, если твердые и реальные последствия стоящих перед клиентом задач останутся тайной, покрытой мраком.

Ваше решение имеет свою цену; это не должно быть тайной. И вы, и ваши клиенты будут принимать лучшие решения, если задачи будут сформулированы в финансовых терминах. Чем скорее вы переведете абстрактные понятия в конкретный денежный эквивалент, тем быстрее приступите к реальному решению задач.

У любой компании есть показатели — финансовые, операционные, технологические, показатели производительности, удовлетворенности клиентов и т. д. Бывает очень печально наблюдать картину беседы консультанта с клиентом, когда клиент изо всех сил старается украсить разговор цифрами, а консультант как будто не обращает на них внимания. Мы должны выработать точно настроенную систему сигнализации, реагирующую на численные показатели. Когда мы слышим о чем-то, что возможно измерить и что имеет непосредственное отношение к задачам, которые ставит перед нами клиент, эта сигнализация должна срабатывать, и мы должны начать задавать вопросы, чтобы выразить задачу в денежном эквиваленте.

Если вы можете легко перевести приоритеты клиента в денежные единицы, сделайте это.

Жесткие задачи легко могут быть переведены в деньги. В случае наличия именно такой задачи вы можете задать клиенту «Пять золотых вопросов»:

1. Как вы это измеряете?
2. Каково значение сейчас?
3. К какому значению вы стремитесь?
4. Какова ценность разницы?
5. Какой будет ценность за период времени (за разумный период менеджмента, например 2–3 года)?

Пятый вопрос (о ценности за период времени) консультант обычно задает для подтверждения; вы не требуете от клиента проводить простые арифметические подсчеты. Например, если за год «ценность разницы» в избыточных запасах составила \$200 000, то вы можете сказать: «Итак, за два-три года вы рассчитываете выиграть \$400 000–600 000?» Ваша цель — утвердить цену разницы за какой-то разумный естественный период времени, а не в искусственно определенные сроки типа года, месяца или квартала.

Иногда вопрос 1 («Как вы это измеряете?») можно пропустить и сразу перейти ко второму («Каково значение сейчас?»). В приведенных ниже примерах для задач из первой колонки начинайте разговор с вопроса «Как вы это измеряете?», а из второй — сразу с «Каково значение сейчас?»

Как вы измеряете ___?

Каковы ___ сейчас?

Продуктивность	Продажи
Качество	Издержки
Удовлетворенность потребителя	Чистая прибыль
Удовлетворенность сотрудников	Доходы
Эффективность	Оборачиваемость запасов
Рентабельность	Время выхода на рынок
Производительность	Время цикла

Вы можете вставить требуемое решение между вопросами 2 и 3. Например, если клиент хочет получить программное обеспечение, которое поможет ему увеличить количество элементов, производимых за час, а в настоящее время компания производит тысячу элементов за час, вы можете спросить: «Какое количество элементов вы

рассчитываете производить за час при наличии соответствующего программного обеспечения и его надежной работе?»

ПЯТЬ ЗОЛОТЫХ ВОПРОСОВ

1. Как вы это измеряете?
2. Каково значение сейчас?
3. К какому значению вы стремитесь?
4. Какова ценность разницы?
5. Какой будет ценность за период времени (за разумный период менеджмента, например 2-3 года)?

Вот простой пример использования «Пяти золотых вопросов». Клиент жалуется на снижение прибылей:

КОНСУЛЬТАНТ: Это обычная жалоба для вашей отрасли. Каков

сейчас уровень ваших прибылей?

КЛИЕНТ: Сейчас мы работаем примерно с 28% прибыли.

КОНСУЛЬТАНТ: Допустим, вы приобрели технологию, о которой мы говорили, и она работает так, как вы и рассчитывали. На какие изменения вы надеетесь?

КЛИЕНТ: Мы надеемся, что одно это даст нам устойчивые 30%.

КОНСУЛЬТАНТ: Это двухпроцентное увеличение при каком уровне продаж?

КЛИЕНТ: На нашем рынке мы рассчитываем примерно на \$100 млн в год.

КОНСУЛЬТАНТ: Спасибо. Так я лучше понимаю, чего мы пытаемся достичь. Итак, \$2 млн в год за период два–три года дают нам примерно \$4–6 млн без дополнительного увеличения продаж?

КЛИЕНТ: Да. И мы надеемся, что нам удастся достичь увеличения продаж и эта цифра еще более возрастет.

МАТЕМАТИКА НА САЛФЕТКЕ

Иногда ценность разницы подсчитать легко. Если в настоящий момент затраты на закупки составляют \$24 млн, а клиент хочет

снизить их до \$20 млн, даже авторы способны провести подсчет. Сложнее подсчитать денежный эквивалент в таких задачах, как повышение оборачиваемости запасов, снижение текучки кадров или сокращение времени выхода на рынок. Имеет смысл потренироваться в «математике на салфетке» и стремиться проводить приблизительные оценки, а не абсолютно точные подсчеты. Используйте такие слова и выражения, как «навскидку», «грубая оценка», «плюс-минус», «вероятнее всего», «по моим ощущениям». Вы должны угадать по крайней мере порядок величин: идет ли речь

о десятках тысяч долларов, сотнях тысяч, миллионах, десятках или сотнях миллионов? Переведите все недолларовые показатели в доллары. Не останавливайтесь на процентах или соотношениях, обязательно выразите все в денежном эквиваленте.

Вот еще один пример использования «Пяти золотых вопросов». По мнению клиента, их основная задача — это «качество»:

КОНСУЛЬТАНТ: Как вы измеряете качество?

КЛИЕНТ: У нас есть несколько показателей, но главное внимание мы обращаем на число отказов на тысячу единиц продукции.

КОНСУЛЬТАНТ: Спасибо. Чисто из любопытства, каково количество отказов на сегодняшний день?

КЛИЕНТ: Ну, в зависимости от обстоятельств числа могут сильно различаться. Но в среднем мы имеем примерно десять на тысячу.

КОНСУЛЬТАНТ: Давайте представим, что мы добились успеха с этим проектом. На какие показатели вы рассчитываете?

КЛИЕНТ: Наша цель — пять отказов на тысячу единиц продукции.

КОНСУЛЬТАНТ: Во сколько эти пять отказов на тысячу обходятся в денежном эквиваленте?

На этом этапе мы можем столкнуться с проблемой. Мы только что попросили клиента проделать подсчеты в уме. Будет хорошо, если вы вместе с ним проделаете какие-то «вычисления на салфетке», чтобы получить результат. Вот два возможных подхода.

КОНСУЛЬТАНТ: Во сколько примерно обходится один отказ?

КЛИЕНТ: Наши бухгалтеры постоянно спорят об истинной стоимости. Давайте скажем, что примерно в тысячу долларов за один отказ.

КОНСУЛЬТАНТ: Итак, мы хотим уменьшить число отказов на тысячу единиц товара на пять, и каждый отказ стоит тысячу долларов. На тысячу произведенных единиц вы сэкономите пять тысяч долларов. Сколько единиц продукции вы выпускаете в год?

КЛИЕНТ: Всего — три миллиона.

КОНСУЛЬТАНТ: Помогите мне подсчитать. Три миллиона разделить на тысячу — это три тысячи. Три тысячи умножить на пять тысяч долларов — это пятнадцать миллионов. Правильно?

КЛИЕНТ: Да, выходит так.

КОНСУЛЬТАНТ: Итак, повысив качество, за два-три года вы считаете сэкономить от тридцати до сорока пяти миллионов?

Разложив задачу таким образом, мы дали клиенту возможность *вместе* с нами осуществить подсчет, чтобы и мы, и он осознали эффекты чисел и при этом он мог сам контролировать правильность расчетов.

ПОДСЧЕТ ОТ ОБЩЕГО

КОНСУЛЬТАНТ: Сколько вы каждый год теряете на отказах — примерно, навскидку?

КЛИЕНТ: Десятки миллионов долларов.

КОНСУЛЬТАНТ: Скорее два-три десятка или скорее восемь-девять?

Пусть клиент проведет расчеты вместе с вами или для вас — или повторит словами то, что посчитали вы, и облегчит понимание задачи.

КЛИЕНТ: Примерно двадцать пять — тридцать миллионов.

КОНСУЛЬТАНТ: Итак, если вы уменьшите эти издержки наполовину, вы сэкономите примерно двенадцать с половиной — пятнадцать миллионов в год?

КЛИЕНТ: Получается, что так.

КОНСУЛЬТАНТ: Итак, повышение качества за два-три года может дать вам экономию в двадцать пять — сорок пять миллионов долларов.

Пусть клиент сам сделает подсчеты для вас или вместе с вами. Это гораздо лучше, чем просто сесть рядом с ним с калькулятором, пять минут понажимать на кнопки, а затем объявить: «О, у вас проблема на 20 миллионов!» На этом этапе у клиента не будет проблемы на \$20 млн. Это у вас с вашим калькулятором будет проблема на \$20 млн. Только если клиент сам будет принимать участие в расчетах, он осознает ее наличие и масштаб.

Если цифры оказываются очень большими, не надо проявлять бурную радость. Проявите немного скептицизма. Скажите, например: «Это, по-видимому, очень много. Насколько это реалистично?» Это даст клиенту шанс либо что-то изменить и получить более достоверные цифры, либо возразить: «Возможно, это еще и заниженная оценка». Помните, что наша цель — не завоевать клиента любой ценой, а быть реалистами.

Поиск данных по «мягким» задачам

Мягкие задачи, как мы их определяем, не связаны непосредственно с количественными данными. В этом случае нам, как правило, необходимо задавать вопросы, чтобы определить, как именно клиенты пришли к выводу, что у них есть проблема, или как они собираются определять достижение нужных результатов. Два полезных слова при сборе таких данных — «как» и «что». Далее мы приводим ряд примеров того, как эти вопросы помогают собрать данные по мягким задачам.

КАК — ДАННЫЕ ПО ПРОБЛЕМЕ

Как ___ проявилось в качестве проблемы?

Как вы (или компания) пришли к выводу, что ___ — это проблема?

Если мы пройдемся по рабочим местам, как сотрудники могут продемонстрировать нам, что ___ — это проблема?

Если бы вы предоставляли отчет финансовому директору, как бы вы доказали существование проблемы?

Если вы не можете ___, как это негативно влияет на ваш бизнес?

ЧТО — ДАННЫЕ ПО ПРОБЛЕМЕ

Что послужило вам указанием на то, что ___ — это проблема?
Есть ли конкретные показатели, которые указывают на то, что ___ — это проблема? Что это за показатели?
Какие ключевые показатели производительности снижаются и повышаются в случае ___?
Если мы осуществляем управление путем обхода рабочих мест, что может убедить нас в том, что ___ — это проблема?
Что происходит, если вы не можете ___?

КАК — ДАННЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Как конкретно вы собираетесь измерять успех?
Как вы и другие сможете понять, что вы достигли успеха?
Представьте, что вы достигли того, чего хотели. Вы уже думали о том, как вы будете измерять возврат ваших инвестиций?
Допустим, мы будем заниматься этим вместе; как в таком случае мы можем доказать ключевым лицам в компании, что это хорошая идея?
Если бы вы могли ___, как бы это положительно повлияло на ваш бизнес?

ЧТО — ДАННЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Что даст вам понять, что мы достигли успеха?
Что может стать удачными критериями успеха?
Какие показатели будут повышаться или понижаться, если мы достигнем успеха?
Что войдет в контрольный листок успеха?
Что получила бы возможность делать ваша компания, если бы вы могли ___?
Если вы сможете ___, какие это даст вам преимущества?
Подобные вопросы подводят нас к пониманию природы про-

Превращение «мягких» задач в «жесткие»

«Мягкие» задачи вовсе не обязательно должны быть менее важными, чем «жесткие». И так же нельзя сказать, что это «неправильные» задачи. Просто их сложно измерить количественно. Поэтому

сложно сравнивать твердые доллары инвестиций в решение с мнениями и убеждениями, в виде которых сформулирована задача; и клиенту трудно принять обоснованное решение о покупке.

Клиент может сказать, что он хочет улучшить коммуникацию, повысить конкурентоспособность или развить лучшие отношения с потребителями. Он может сказать, что у него проблемы с трудовой дисциплиной, доверием или мотивацией. Ему может казаться, что он не использует в полной мере способности своих людей, свой маркетинг, свою репутацию на рынке. Им может быть нужен стратегический подход, лучший план, креативное мышление, больше инноваций, более эффективная командная работа или визионерское лидерство. Как нам с клиентом перевести эти «мягкие» задачи в количественные показатели? Чтобы раскрыть «И что?» и «Кому это нужно?», скрывающиеся под поверхностью, бывает полезно «очистить луковицу».

Мы «чистим луковицу», чтобы перейти от широких, общих описаний задачи к лежащему в ее основе ключевому мотиву. С точки зрения IQ мы переходим от мягких данных к точным показателям. С точки зрения EQ мы переходим от известного, интеллектуального и надежного к неизученному, эмоциональному и, возможно, уязвимому. Мы стараемся реально оценить то, что делает эту задачу важной — интеллектуально и эмоционально.

Очистка источника боли: когда происходит что-то плохое, что именно происходит? Каковы последствия? Для кого это важно? По каким причинам?

Если вы начинаете с проблемы — чего-то такого, от чего клиент хочет избавиться или чего он хочет избежать, — проводите «очистку источника боли». Вы можете спросить у него: «Когда возникает эта проблема, что происходит из-за этого?» Другие варианты: «На что это влияет?», «Каковы последствия этого?», «Как это отражается на финансовых результатах?», «Что может произойти в самом худшем случае, если ничего не изменится?».

Например:

КЛИЕНТ: Мы не можем выработать единый холистический взгляд на нашего потребителя.

КОНСУЛЬТАНТ (*слушает внимательно; звучит, как «мягкая» задача*): Помогите мне разобраться. Что происходит, когда у вас нет единого холистического взгляда на потребителя?

КЛИЕНТ: Наши услуги сильно отличаются в зависимости от того, кто принимает звонок и какая информация у него имеется.

КОНСУЛЬТАНТ (*слушает внимательно, звучит все еще как «мягкая» задача*): Я понимаю, что это не слишком хорошо. Каковы последствия такого различия предоставляемых услуг?

КЛИЕНТ: Клиенты оказываются разочарованы, и эффективность работы наших представителей низка.

КОНСУЛЬТАНТ: Какая-то из этих проблем волнует вас больше, чем другая?

КЛИЕНТ: Наверное, неудовлетворенность потребителя.

КОНСУЛЬТАНТ (*все еще слышит «мягкую» задачу*): Я могу попробовать догадаться, но не буду. Если потребитель остается разочарованным, как это влияет на вашу производительность?

КЛИЕНТ: Показатель, который больше всего нас волнует, — это доллары на первоначальную продажу

«...иногда это происходит только в процессе»
КОНСУЛЬТАНТ (наконец слышит точный показатель, начинает задавать «Пять золотых вопросов»): А сколько долларов в расчете на первоначальную покупку вы получаете на настоящий момент?

Если клиент говорит о желаемом результате — о том, чего он хочет достичь, что получить или в каком направлении двигаться, — проводите «очистку источника выгоды». Задавайте вопросы типа «Если бы вы получили этот результат, что бы вы могли делать?» или же «Куда бы вас это привело?», «Какие бы преимущества вы от этого получили?», «Как это поможет улучшить общие финансовые результаты вашей деятельности?», «Какой будет максимальная

Очистка источника выгоды: если произойдет что-то хорошее, что это позволит сделать такого, что невозможно сейчас? Кто получит от этого преимущества? Каков эффект для бизнеса в целом?

выгода при наилучшем варианте развития событий?». Снимайте слой за слоем, пока не доберетесь до ключевого движущего фактора (в идеале он должен быть точным количественным показателем), ключевого эмоционального мотива или и того, и другого.

Например:

КЛИЕНТ: На самом деле мы очень нуждаемся в улучшении коммуникации.

КОНСУЛЬТАНТ (слушает, слышит «мягкую» задачу): Чтобы я лучше понял, что происходит, давайте представим, что вы улучшили коммуникацию; это поможет вам делать что-то, чего вы не можете сегодня?

КЛИЕНТ: В первую очередь мы сможем добиться согласия между производством и продажами.

КОНСУЛЬТАНТ (*все еще слышит «мягкую» задачу, кроме того, слышит, что это может быть не единственный пример*): Хорошо, давайте разберемся с этим. Если бы ваше производство и продажи всегда работали согласованно, как бы это повлияло на ваш бизнес?

КЛИЕНТ: Наши прогнозы продаж были бы более точными; сейчас у нас с этим дела обстоят очень плохо.

КОНСУЛЬТАНТ (*продолжает слышать «мягкую» задачу*): В этом вы не одиноки. И какие важнейшие преимущества могут дать вам точные прогнозы?

КЛИЕНТ: Сейчас у нас постоянно либо перепроизводство, либо наоборот. Если мы не будем производить лишнего, мы сэкономим на складских издержках и нам реже придется делать скидки. Если у нас не будет дефицита производства, у нас реже будут кончаться запасы и мы будем больше продавать. Конечно, идеала достичь невозможно, но мы могли бы к нему приблизиться.

Консультант слышит ряд конкретных показателей (складские издержки, скидки, продажи); задает «Пять золотых вопросов»; не забывает спросить о других преимуществах хорошей коммуникации.

Если вы чувствуете, что это нужно, спросите

Авторам часто приходится наблюдать, как консультанты, пытающиеся «очистить луковицу», подбираются к последнему уровню вопросов, а затем, когда они уже совсем близко к тому, чтобы узнать о реальном эффекте или показателях, отступают назад с безопасным вопросом типа «А сколько у вас сотрудников?» или «Какой версией программы вы пользуетесь?». Когда потом мы спрашиваем,

был ли у них готов следующий вопрос, они обычно отвечают: «Да,

но было очевидно, что клиент почувствовал бы себя неудобно, если бы мы об этом спросили».

Когда при проведении анализа побед/неудач мы спрашиваем клиента: «Какой была бы ваша реакция на данный вопрос», они часто отвечают: «Это сложный вопрос... но хороший. Мне хотелось бы поговорить об этом».

Консультанты очень часто не добираются до самой сути дела потому, что им кажется, что клиенту будет неудобно отвечать на тот

Часто мы, прежде чем задавать сложные вопросы, хотим установить более тесные отношения с клиентом, тогда как на самом деле сложные вопросы как раз и служат для установления таких отношений.

или иной вопрос. Но на самом деле очень похоже, что это консультанту неудобно задавать такие вопросы. Ирония состоит в том, что мы, прежде чем задавать сложные вопросы, хотим установить более тесные отношения с клиентом, тогда как на самом деле сложные вопросы как раз и служат для установления таких отношений.

Конечно, нельзя сказать, что клиенты знают свой ответ на ваш возможный вопрос и только ждут, чтобы вы его задали. Часто бывает так, что они сами еще недостаточно глубоко интеллектуально или эмоционально проработали реальные последствия ситуации, в которой находятся. Если вы помогаете им сделать это, вы получаете не только нужную вам информацию, но и предоставляете дополнительную ценность для клиента.

Если количественная оценка невозможна, проведите качественную
Почти всегда лучше всего подсчитать эффекты количественно. Решение, которое вы предлагаете, имеет реальную цену в деньгах, поэтому лучше, чтобы задача была хотя бы приблизительно также сформулирована в денежном эквиваленте. Количественный анализ помогает клиентам принять более удачные решения. С его помощью им легче отстаивать свое мнение перед другими людьми в организации.

Однако бывает так, что определить эффект задачи количественно слишком трудно или нецелесообразно. Клиентам может не хватать терпения, дисциплины, доверия или желания вычислять

количественные показатели. В таких случаях наше правило: *«Если количественная оценка невозможна, проведите качественную»*. Один из способов качественной оценки — использование шкалы от 1 до 10. Таким образом мы можем отразить в цифрах ощущения или мнения. Это дает и нам, и клиенту большую точность в оценке важности данного мнения и помогает сравнить его с мнениями других.

Если вы не можете провести количественную оценку (и даже если можете), оцените важность по 10-балльной шкале.

Пример вопроса, который вы можете задать: «Каково ваше положение по шкале от 1 до 10, где 10 означает крайнюю важность задачи и то, что вы обязательно должны это сделать, а 1 — что это раздражает, но с этим можно жить?»

Если вам ответили, что они оценивают важность на 8, 9 или 10, значит, задача действительно важна и мотивирует к действиям. Если показатель будет равен 6 или меньше, воспринимайте это как желтый свет. Семерки достаточно, чтобы продолжать разговор, но недостаточно, чтобы все было совершенно очевидно.

Итак, подведем итог: если задача жесткая, задавайте «Пять золотых вопросов». Если задача мягкая, «очищайте луковицу», пока не сможете задать «Пять золотых вопросов». Если вы не можете провести количественную оценку, оцените важность качественно по шкале от 1 до 10.

Предсказуемый путь

Когда мы запрашиваем у клиента данные, *они у него либо есть, либо нет*. Удивительно, но, даже когда мы разговариваем с людьми, имеющими непосредственное отношение к задаче, нередко оказывается, что они не могут предоставить нам данные или что все они из разряда «мягких». Если у клиента нет данных, это означает, что *либо они есть у кого-то еще, либо их нет вообще*. Если они есть у кого-то еще, следуют логичные вопросы: «У кого?» и «Когда мы сможем с ними поговорить?». Это возможность перейти от общения с людьми, которые ничего не знают, к общению с теми, кто знает.

Если данных нет *ни у кого*, следует спросить: «Насколько важны эти данные?» Нужно ли нам добывать их, чтобы построить хорошее экономическое обоснование для решения? Если получение

данных важно, могут ли они получить их сами или им требуется помощь в этом? Часто нам говорят, что помощь нужна. На этом этапе клиент соглашается подвергнуться диагностике. Практическое правило таково: если информация важна и до сих пор клиент не получил ее самостоятельно, в 80% случаев ему нужна помощь.



Иногда данные не важны для людей, с которыми мы говорим. Скорее всего, поскольку они живут в этой ситуации каждый день, им не нужны данные, чтобы понимать, что это проблема. Тем не менее нередко этим людям приходится ходить к другим, чтобы получить финансирование. А эти, другие, люди не живут в этой ситуации каждый день и, как правило, распределяют ресурсы на основании твердых экономических обоснований. Отсутствие твердых обоснований может вести к отсутствию или недостатку финансирования для решения задачи. Поэтому, даже если человеку, с которым

мы говорим, данные не нужны, кому-то они могут понадобиться.

Разберемся в эффекте

Стоит напомнить еще раз: примерно 80% эффектов дают 20% задач. Выявив одну-две главные задачи, мы должны выработать определенные первоначальные суждения:

Эффект кажется большим (по сравнению с вероятными вложениями).

Эффект кажется незначительным (по сравнению с вероятными инвестициями).

Мнения об эффекте расходятся.

Когда эффект велик. Поинтересуйтесь ограничениями. Спросите у клиента: «Что мешало организации раньше осознать эти преимущества?» (См. раздел «Изучите контекст и ограничения».)

Когда эффект незначителен. В любой момент общения с клиентом любой из нас может прийти к заключению, что эффект возможности невелик.

Если мы чувствуем, что возможность не имеет большого значения или настоящей необходимости, то, какой бы ни была причина, воспользуйтесь одним из следующих вариантов:

1. Скажите об этом.
2. Отзовите решение.

Это может быть сформулировано примерно так:

Когда эффект велик,
спросите об ограничениях.
Когда эффект незначителен,
отзовите решение
и посмотрите, что произойдет.

«Ом, если эта проблема обходится вам всего лишь в \$100000 в год, то, возможно, это дешевле, чем ее решение. Допустим, вы ничего не сделаете и просто будете продолжать в том же духе следующие пару лет — кто-нибудь вообще обратит на это внимание?»

«Линда, если вы оцениваете эту задачу всего лишь на 5, то разве не стоит компании в первую очередь обратить внимание на то, что важнее?»

«Вы работаете с XYZ уже пять лет. Это прекрасная компания. Почему вы не хотите продолжать работать с ними?»

«По-моему, в случае неудачи негативные последствия будут очень серьезными. Может быть, лучше исключить риск и вообще отказаться от этого проекта?»

«Кажется, вы вполне способны справиться с этим собственными силами. Есть ли у вас какие-то причины не попробовать сделать это?»

Вероятные реакции

Когда вы отзываете свое решение, клиент может сделать одно из двух:

1. Согласиться с этим.
2. Возразить и бороться за решение.

Если он соглашается отказаться от возможности, теряете ли вы сделку? Вы не можете потерять то, чего у вас никогда не было. Скорее всего, в дальнейшем вы бы все равно потеряли ее; вы просто делаете эту потерю менее дорогостоящей. Если клиент готов отказаться от возможности, вы тоже должны быть к этому готовы.

Если же клиент с этим не согласен, теперь уже он должен убеждать нас предложить ему решение, а не мы его. Старинная поговорка гласит: «То, что говорим мы, — продано; то, что говорят они, — золото». Люди любят покупать; они терпеть не могут, когда им продают. Бывает очень забавно наблюдать, как консультант уго-

варирует клиента не делать чего-то, а клиент находит все новые и новые причины для того, чтобы двигаться дальше. Но, как бы забавно это ни было, во многих случаях действительно разумно отозвать решение.

Помните, что намерение важнее техники. Если ваше намерение — выработать решение, которое полностью отвечало бы потребностям клиента, быть честным и видеть то, что показывает вам реальность, а не то, что вы хотели бы видеть, — вы сможете отозвать решение и не изменить себе. «Если вы не готовы идти, значит, вы не готовы говорить».

КОГДА МНЕНИЯ ОБ ЭФФЕКТЕ РАСХОДЯТСЯ

Иногда клиент хочет отказаться от решения, но мы думаем, что он делает ошибку. Эффект кажется нам более значимым, чем ему. На этом этапе нам практически нечего терять; если восприятие клиента не изменится, мы ничем не сможем ему помочь. В этом случае разумно задать еще ряд вопросов и/или дать ему информацию, которой, по нашему мнению, ему не хватает. Тогда либо мы согласимся с ним в том, что эффект незначителен, и предоставим ему возможность отказаться, либо он согласится, что эффект велик,

и у нас будет возможность продолжать. Или же мы так и не разрешим наших разногласий и столкнемся с желтым или красным сигналом.

Представьте, к примеру, что, по данным клиента, текучка кадров в ключевом сегменте его компании значительно выше, чем в среднем по отрасли, — 38% против средних 20%. Однако он не считает, что высокая текучка оказывает какой-то негативный эффект; статистические данные его не беспокоят. Возможно, он прав, и это действительно не является проблемой (а проблемы нет, пока клиент

не признает, что она есть). Возможно, что ни он, ни кто-то другой в компании никогда не подсчитывали прямые и косвенные убытки, которые несет компания из-за текучки кадров, и были бы обеспокоены больше, если бы точно представляли, с чем столкнулись.

Мы можем задать вопросы и предоставить информацию по этой проблеме по примеру схемы, приведенной ниже. Таким образом мы сохраняем открытость и объективность мышления. Мы не пытаемся доказать, что мы правы, а они — нет. Мы стараемся добиться взаимопонимания по вопросу, является ли текучка реальной проблемой или на нее можно не обращать внимания.

Когда мнения об эффекте расходятся, задавайте вопросы и/или предоставляйте информацию



Изучите контекст и ограничения

СТРУКТУРА РАЗГОВОРА

Отложите решение
Выявите все задачи
Расставьте приоритеты задач
Соберите данные и определите эффект
Изучите контекст и ограничения

Контекст

Подсчет эффекта важен для того, чтобы покупатели смогли принять правильные бизнес-решения. Изучая контекст, мы расширяем и углубляем нашу оценку эффекта.

Имеет смысл изучить два типа контекста: организационный и операционный.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ

Как данная инициатива вписывается в общую картину? Как она связана:

- с миссией;
- ценностями;
- ключевыми стратегиями и инициативами;
- внешними и внутренним факторами давления;
- политическим ландшафтом?

Что из происходящего в компании влияет не только на то реше-

Организационный контекст:
как данная инициатива
вписывается в общую
картину?

ние, которое мы обсуждаем, но и на все принимаемые решения? У каждой компании есть явная или скрытая миссия; у нее есть ценности; у нее есть ключевые инициативы или стратегии,

которые, как считается, должны обеспечивать ей успех. Каковы они и как они связаны с предлагаемым нами решением? Проекты, хорошо вписывающиеся в организационный контекст, кажутся более осмысленными и приемлемыми большему количеству людей и меньше зависят от цены. Если наше решение отвечает общим целям компании, оно будет полезно большему количеству людей и в разных функциональных сферах, а не только ограниченному числу.

ОПЕРАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ

Когда мы вмешиваемся в какую-то часть системы, это тем или иным образом влияет и на другие ее части. Решение почти никогда не существует в изоляции. Консультанты должны внимательно относиться к взаимосвязям в экосистеме клиента. Если мы хотим изменить одну часть системы, нам нужно знать, на кого или на что еще повлияет наше решение.

Основные принципы системного мышления уже неоднократно были описаны многочисленными авторами. Мы не хотим здесь проводить обзор этих работ; мы просто стремимся к тому, чтобы усвоить и применять эти принципы в своей работе с клиентами. Чем более системным будет наше мышление, тем более вероятно нахождение решения, которое будет работать для всей системы в целом и не потеряет ценности со временем.

Операционный контекст: кто или что еще подвергнется воздействию?

Ключевой вопрос, на который мы стремимся ответить: «На кого или на что еще влияет эта задача (эти задачи, внедрение этого решения)?» Например, мы можем спросить: «Влияет ли это только на ваш отдел или на другие отделы тоже?» или «Это влияет только на данный процесс, или на другие процессы тоже?».

Исследуя контекст, мы можем найти дополнительные возможности помощи клиенту. Если мы не можем помочь ему сами, то можем познакомить его с нашими стратегическими партнерами, в надежности которых уверены.

При изучении контекста также иногда выявляются важные фигуры, которые способны повлиять на многое, но о которых мы могли бы так никогда и не узнать при иных обстоятельствах.

Ограничения

КОГДА ЭФФЕКТ КАЖЕТСЯ БОЛЬШИМ

Когда мы совместно с клиентом исследуем *задачи, данные, эффект* и *контекст* и совместно приходим к заключению, что эффект достаточно велик, возникает справедливый вопрос: что не давало организации клиента решить эти задачи самостоятельно? Что уже было испробовано и почему оно не сработало? Если что-то мешало клиенту в прошлом, вероятно, так будет и в будущем. Поэтому нам стоит совместно найти и устранить ограничения.

ВОПРОС ОБ ОГРАНИЧЕНИЯХ

Если ситуация возникла не сегодня, вы должны спросить: «Что мешало организации успешно решить эти задачи до сих пор?»

Что мешало организации решить эти задачи раньше?

Если это новая возможность, не имеющая истории в прошлом, вопрос будет звучать так: «Есть ли то, что может помешать успешному осуществлению решения, и если да, то что это?»

Ответ на этот вопрос может значительно углубить понимание ситуации, однако почему-то его задают далеко не всегда. Вероятно, где-то в глубине души консультанты боятся, что клиенты магическим образом выяснят, что могут сделать все сами. Если это действительно лучший вариант для клиента, он обязательно это выяснит — обычно после того, как мы потратим кучу времени и ресурсов на подготовку хорошо продуманного предложения. Давайте будем реалистами и выясним, что происходит. Возможные ответы на вопрос об ограничениях попадают в две крупные категории: позитивные ограничения и негативные ограничения.

ПОЗИТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Хорошие, позитивные ограничения — это барьеры, которые существовали в прошлом, но которых больше нет. У клиентов раньше не было денег на это, а теперь они появились. Они не могли

получить одобрение проекта, а теперь получили. Данная задача не была главным приоритетом, а теперь стала. Кроме того, позитивные ограничения — это то, что клиент не может сделать самостоятельно, но мы можем сделать это для него. Например, клиент может сказать, что у него недостаточно времени, людей, профессионализма или ноу-хау и т. д. Это может не входить в их сферу деятельности, или они не хотят выделять на это свои ресурсы. Если это так, значит, они *убедили себя* в двух вещах:

1. Эффект велик.
2. Они не могут или не хотят решать это сами.

НЕГАТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Негативные ограничения — это факторы, которые препятствовали успеху в прошлом и, если ничего не изменится, будут снова препятствовать ему в будущем.

Например:

- Клиенты не могли выделить на решение нужные средства.
- Они не смогли заручиться поддержкой руководства.
- Группа XYZ заинтересована в том, чтобы этого не произошло.
- Мешает политика.

~ /

- Это было слишком сложно.
- У них были другие приоритеты.

Наш вопрос заключается в следующем: «Что изменилось на этот раз?» Если ничего не изменилось, то маловероятно, что что-то изменится. Очень важно понять, что мешало найти решение в прошлом и будет ли это продолжать мешать этому в будущем. Здесь есть две уязвимые точки: *согласие* на наше решение (их готовность следовать ему) и *исполнение*

Негативные ограничения: то, что мешало успеху в прошлом, будет мешать и впредь, если ничего не изменить.

100

Честные продажи = клиенты навсегда

решения (насколько успешно мы сможем внедрить решение и заставить его работать). В такой ситуации лучше *не спешить*. Мы можем сказать клиенту:

**Где клиент
хочет быть**



**Где клиент
находится сегодня**





«Меня кое-что беспокоит. Кажется, даже если мы найдем наилучшее возможное решение, даже если оно даст вам именно тот результат, о котором мы говорили, ваша компания не согласится с ним. Политические игры препятствовали этому в прошлом, и на этот раз все будет так же. Как вы считаете, что мы должны сделать?» (См. «Притормозите на желтый свет» на с. 58.)

Часто клиенты отвечают на это словами: «Можете ли вы нам помочь?» Они платят вам, чтобы вы нашли важные данные или подсчитали эффект, и точно так же они могут заплатить вам за то, чтобы вы устранили ограничения. Клиенты знают, что эффект велик, и знают, что не смогут воспользоваться возможностью, если не смогут устранить ограничения. Если ограничения устранить нельзя, можно ли как-то управлять ими или обойти их? Если нет, хотите ли вы и клиент продолжать диалог?

Очень часто чем больше вы пытаетесь воздействовать на систему, тем сильнее она сопротивляется. Поэтому вы скорее достигнете успеха, если определите и устраните ограничения, чем если будете продолжать давить на клиента, доказывая ему необходимость сделки.

Если клиент не желает откладывать решение

Когда вы предлагаете клиенту отложить решение, он либо соглашается на это, либо

Когда вы предлагаете клиенту отложить решение, он либо

нет. Если клиент не может или не желает откладывать решение, для вас это должно служить желтым сигналом. Не спешите, лучше притормозите. Возможно, происходит что-то из следующего:

соглашается на это, либо нет. Если он не соглашается, вероятно, у него есть на то причины.

1. Вы говорите не с теми людьми. Они на самом деле плохо знакомы с проблемой или желаемыми результатами. Чтобы предложить решение, в точности соответствующее их запросам, — не важно, будут они потом работать с вами или нет, — вы должны говорить с теми, кто имеет непосредственное отношение к проблеме/результатам. Вы не будете знать, что предложить, если не будете точно понимать, какие потребности должны удовлетворить.
2. Реальной возможности не существует. Они не хотят делиться с вами информацией, потому что на самом деле не собираются вас нанимать. Если вы чувствуете, что дело в этом, можете предложить им закончить общение на этом. Если они будут настаивать на продолжении, они должны хорошо обосновать это. Если у них не будет достаточно веских обоснований, не стоит больше тратить свое время и ресурсы компании.
3. Ваше общение было неэффективным. Может быть, вы не предоставили им убедительных причин (IQ) для того, чтобы отложить решение; может быть, между вами не возникло взаимопонимания, или клиент не чувствует себя в безопасности (EQ), и поэтому он не доверяет вам; может быть, вы

плохо сформулировали свое предложение об отсрочке реше-

ния и могли бы выразиться более удачно.

4. Решения требуют те или иные законодательные акты или нормы. Мотивом клиента могут быть именно они, а не стремление разрешить свои проблемы или получить результаты. Это может случиться, например, при необходимости внешнего аудита в открытом акционерном обществе. Тогда вам, возможно, потребуется структурировать разговор не вокруг бизнес-задач, а вокруг требований, которые клиенту необходимо исполнить. (См. ниже «Определение критериев решения».)
5. Это «заранее принятое решение». Клиент, справедливо или нет, уже определился, что возможность существует, и понял, какое решение требуется его компании. Следовательно, клиент уже запланировал купить его — у вас или у ваших конкурентов. Просто согласиться на заранее принятое решение — это риск. Если вы принимаете этот риск, то разумно будет структурировать разговор вокруг критериев, на которые будет опираться клиент: как он будет определяться, какое решение лучше и каковы его принципы нахождения идеального поставщика решения.

Определение критериев решения

Пытаясь выяснить, какими критериями руководствуется клиент, мы можем построить разговор вокруг двух тем:

1. Его критерии идеального внедрения.
2. Его критерии идеального поставщика решения.

Мы можем начать следующим образом: «Учитывая, что вы собираетесь воспользоваться продуктом X, скажите, каковы ваши критерии идеального внедрения X?» Клиент выдаст вам список критериев (задач); вы должны убедиться, что список полон. Изучите данные и эффект по каждой задаче в порядке их значимости, а также контекст и ограничения.

Также мы можем спросить: «Что будет для вас самым важным, если говорить о людях, с которыми вы работаете?» Затем мы можем продолжать разговор, опираясь в той или иной степени также на эти критерии.

Для нематериальных задач определить данные и эффект гораздо сложнее, однако попытаться все же стоит. Например, клиент может сказать, что они хотят улучшения обслуживания. Есть ли у них доказательства плохого обслуживания в прошлом или настоящем? Каков эффект получения некачественных услуг? Как они будут с уверенностью определять в будущем, что обслуживание стало лучше? Какие конкретные показатели они будут использовать? Если таких показателей не существует, имеет ли смысл их установить? Нужна ли им в этом помощь? Какой будет реальная выгода для проекта и/или компании, если они получат более качественное обслуживание? На кого или на что еще влияет качество обслуживания? Что мешало им получать хорошее обслуживание в прошлом?

Чем более искусно мы будем предлагать клиенту отложить решение, тем скорее он последует за нами. Если клиент не согласен следовать за нами, нужно понять причину и действовать соответствующим образом.

«Что для вас самое главное в ____?»



Общий обзор

Вы получили от нас очень много информации. Давайте сделаем шаг назад и взглянем на картину в целом. Помните, мы пытаемся достичь взаимопонимания в следующих вопросах.

Задачи. Какие проблемы хочет решить клиент или каких результатов достичь? Каковы его приоритеты?

Данные. Как мы определили наличие проблемы? Как мы будем измерять успех?

Эффект. Каковы финансовые и нематериальные издержки и преимущества?

Контекст. На кого или на что еще влияет задача и ее решение?

Ограничения. Что мешает (или может помешать) организации решить эти задачи?

Для того чтобы получить от клиента соответствующую информацию, мы должны построить разговор следующим образом:

Отложить решение.

Выявить все задачи, которые следует решить.

Распределить задачи по степени важности.

Собрать данные и определить эффект поставленных задач в порядке их важности.

Изучить контекст и ограничения.

Вот, например, как будет выглядеть структурированный диалог о требуемом решении в сфере управления цепями поставок:

Структура разговора

Ключевые задачи

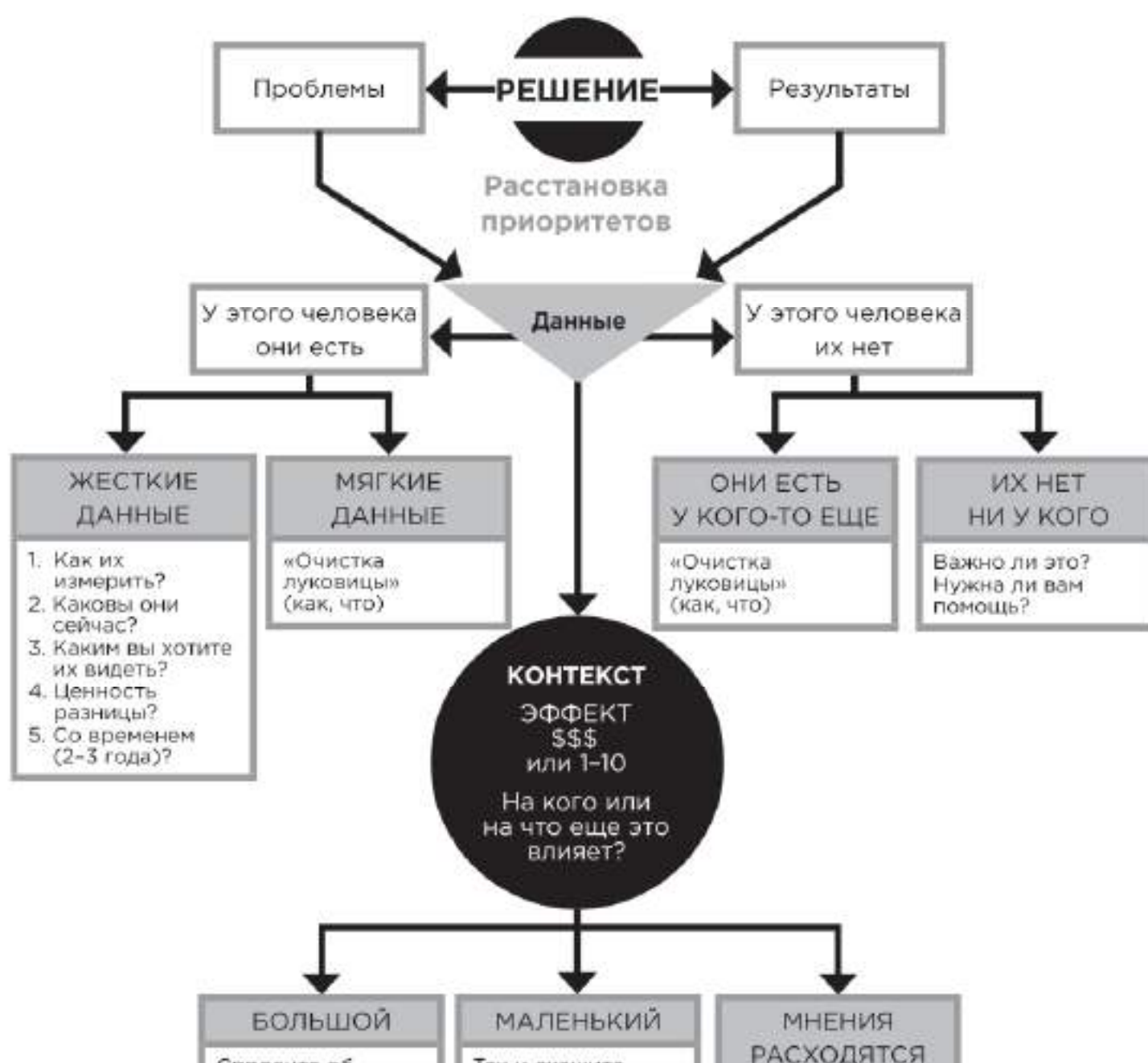
Контекст: организационный, операционный





Ограничения: позитивные, негативные

Схема-алгоритм структурированного разговора может выглядеть примерно так:



спросите об ограничениях:
• позитивных,
• негативных

как вы видите
Отзовите решение

Задавайте вопросы
Предоставляйте информацию

Если вы хотите организовать поиск нужной информации в виде списка вопросов для расследования, вопросы могут быть такими:

1. Каковы все задачи, на которые будет направлено данное решение?
2. Что позволило вам понять, что это проблема (данные по проблеме)?
3. Каково ее влияние на бизнес (эффект проблемы)?
4. Как вы собираетесь измерять успех (данные по результату)?

5. Какова будет выгода при достижении успеха (эффект результата)?
6. На кого или на что еще это влияет (операционный контекст)?
7. Какова общая картина (организационный контекст)?
8. Что мешало организации решить эти задачи в прошлом (ограничения)?
9. Я правильно все понял? Я ничего не забыл (подведение итогов)?

В большинстве ситуаций, если Возможность не подготовлена должным образом, все остальное не имеет значения. Эффективно задавая вопросы, вы предоставляете клиенту дополнительную ценность и понимание, а сами получаете необходимую информацию.

ГЛАВА 4

Квалификация ресурсов

Инициирование

Квалификация

O	Возможность
R	Ресурсы
D	Решения



Предложите
на этом
закончить

Завоевание

Рост

E	Точное решение (создание условий для принятия решений)
R	Результат Да Нет Решение не принято

Даже при наличии подготовленной Возможности вы не можете помочь достичь успеха тому, кто не захочет или не сможет выделить достаточно ресурсов на ее реализацию. Вы должны изучить три критически важных ресурса: *время, люди и деньги*.

На подготовительном этапе обсуждение ресурсов не должно быть долгим и подробным. Чтобы выработать решение, которое отвечает запросам клиентов, нам нужно выяснить, соответствует ли то, что они считают нужным и доступным, тому, что представляется необходимым нам. Если мы столкнемся с желтым светом, лучше, чтобы это произошло как можно раньше.

Невозможно помочь кому-то достичь успеха, если у него нет достаточно времени, людей и денег.

Мы только что разобрали с клиентом существующую Возможность и пришли к согласию о том, что ее стоит реализовать. Теперь можно задать ему подходящий вопрос о времени: «К какому сроку вы рассчитываете достичь этих результатов?» Или: «Когда вы собираетесь начать?» Или: «Какие у нас временные рамки?»

К какому сроку они рассчитывают достичь этих результатов? Когда они собираются начать?

Задать вопрос о времени несложно — вы просто обязаны его задать.

Мы ни к чему не принуждаем, не пытаемся «закрыть сделку». Мы просто хотим выяснить, что им подходит, чтобы убедиться, что представляем себе все одинаково.

Желтым светом при разговоре о времени должно служить следующее:

1. Сроки слишком короткие.
2. Сроки отодвинуты слишком далеко в будущее.
3. Время не определено.

В обсуждении времени желтым светом обычно служат крайности (слишком быстро или слишком долго), и они достаточно предсказуемы. Например, если клиент слишком далеко отодвигает сроки, мы можем сказать: «Я не понимаю. Вы сказали, что это обходится вам в \$10 миллионов в год, тем не менее собираетесь ждать три года, прежде чем проблема будет решена. Таким образом, вы безвозвратно теряете \$30 миллионов. Почему вы считаете, что это допустимо?» Сказать подобное мы можем лишь в том случае, если хорошо проделали свою работу на этапе квалификации Возможности. Иначе мы бы не знали о финансовом эффекте и между нами не было бы достаточно доверия, чтобы мы могли усомниться в их предположениях о нем.

Что делать, если клиент ставит слишком близкие сроки и хочет решить все быстрее, чем вы реально можете это сделать? Полезно будет выяснить, *почему он выбрал эту дату*. Возможно, существуют какие-то политические, финансовые или организационные обстоятельства, не имеющие отношения к временным рамкам проекта,

с которыми мы можем помочь справиться, при этом не пытаясь сделать все быстрее, чем это возможно. Не исключено, что есть возможность разбить проект на фазы и решить, что должно быть сделано с первую очередь. Однако, если клиенту действительно требуется решить задачу быстрее, чем это кажется возможным нам, это должно послужить желтым сигналом. Мы можем сказать следующее: «Меня кое-что беспокоит. Я считаю возможным получить результаты, о которых мы говорили, но мне не кажется, что это возможно в такие сроки. Если мы действительно получим нужный вам результат, но это займет не две недели, а три месяца, вас это устроит? Имеет ли нам смысл продолжать разговор при таких условиях?» Так мы либо убедимся, что временные ограничения реальны (и тогда по крайней мере увидим красный свет на достаточно раннем этапе), либо найдем какие-то возможности помочь клиенту разрешить его сомнения, при этом не жертвуя качеством нашей работы.

люди

Нам нужно знать, как клиент собирается разделять усилия и обязанности между его и нашей компаниями.

Все это мы должны рассмотреть на общем уровне, не вдаваясь в мелкие детали и повседневные дела. Мы должны получить примерное понимание того, какое разделение труда соответствует нашим и их критериям успеха. Кроме того, если в компании клиента есть люди, которые необходимы для реализации решения, нам нужно быть уверенными, что клиент намерен предоставить их в наше распоряжение. Нужно обращать внимание на возможные желтые сигналы; точно так же, как и в случае со временем, они, как правило, связаны с крайностями: либо клиент хочет, чтобы участие его людей было слишком мало, либо, наоборот, слишком велико.

Кто что будет делать? Какие люди необходимы для достижения успеха?

Слишком мало участия

В этом случае нас потенциально волнует то, что клиент может не предоставить в наше распоряжение людей, которые необходимы

для достижения успеха. Например, если нам критически важно подключить к проекту топ-менеджмент, а клиент заявляет, что это проблематично, лучше проверить этот желтый сигнал как можно раньше: «Это меня беспокоит. По нашему опыту, без участия топ-менеджмента мы вряд ли получим результаты, которые вам нужны. Что нужно для того, чтобы гарантировать их участие?»

Слишком много участия

Если клиент хочет большую часть проекта вести самостоятельно, нас может беспокоить, что он не обладает для этого временем, нужными качествами и профессионализмом. Это особенно важно в тех случаях, когда качество нашей работы зависит от того, как он продает свою. Если мы видим здесь желтый свет, для того, чтобы разобраться, насколько обоснованы наши опасения, потребуются отвага и внимательность. Непросто сообщить клиенту, открытым текстом или завуалированно, что вы не уверены в том, насколько хорошо будут работать его люди. Одна из возможностей — сказать ему что-то в духе: «Помогите мне понять, как видится вам распределение обязанностей в этом проекте. Вы рассчитываете на то, что мы будем осуществлять управление и нести ответственность за успешное его завершение и что вы будете выделять нам людей по необходимости? Или же вы хотите взять на себя всю ответственность за управление и результаты и пользоваться нашими людьми?» Если они хотят, чтобы мы брали ответственность на себя, то они будут ждать, что мы будем заменять наших людей, если они не смогут выполнять свою работу качественно и вовремя. Нам же необходимо право управлять их людьми точно так же, как своими. Любой, кто не справится со своей работой вовремя и качественно, будет снят с проекта и заменен кем-то более достойным и надежным — из их компании или из нашей.

Деньги обычно являются функцией масштаба, времени и разделения труда. Мы уже говорили о масштабе, обсуждая результаты, которых хочет достичь клиент (Возможность). Мы говорили о времени и разделении труда. Теперь будет логично поговорить о деньгах. Однако то, что это логично, не значит, что здесь нет места

эмоциям. Накал страстей всегда усиливается, когда мы наконец начинаем говорить с клиентом о деньгах.

Есть два удачных момента для разговора о деньгах: один — на этом этапе, при обсуждении Ресурсов, а второй — позже, при предложении Точного решения. В разделе, посвященном Ресурсам, мы поговорим лишь о подтверждении *ценности*. Мы не собираемся давать клиентам наш лист расценок и не будем спрашивать их о конкретных долларах, имеющихся в их бюджете. Пока мы пытаемся понять, соответствует ли то, чего *стоит* желаемый результат по их мнению (выгода), тому, что *необходимо* для достижения этого результата на наш взгляд (вложения). На этапе Точного Решения, когда мы сделаем окончательное предложение и назначим цену, может начаться обсуждение *цены*.

Вопрос клиента «Наилучшая ли это сделка для нас?» (обсуждение цены) очень сильно отличается от вопроса «Можем ли мы себе это позволить?» (подтверждение ценности). Понимать эту разницу очень важно. Вот вам пример. Допустим, вы хотите купить новую машину. Одно из первых экономических решений, которые вы должны принять, — какая ценовая категория для вас доступна. Когда вы выйдете на реальный рынок, ваши представления могут в какой-то степени измениться, но в целом вы заранее имеете представление о том, сколько вы готовы потратить. Допустим, вы решили, что можете позволить себе потратить \$33 000–35 000. Вы находите машину, которая

вам по-настоящему нравится, за \$33 000. И что же вы делаете? Вы начинаете торговаться! Вопрос не в том, можете ли вы позволить себе потратить \$33 000, — это вы уже подсчитали заранее. Вопрос в том, что вы хотите заключить наилучшую сделку. На этапе Ресурсов все, что нам нужно выяснить у клиентов, — что они думают о стоимости и о ценности. Какие вложения кажутся им разумными для получения ожидаемой выгоды?

Сколько они готовы вложить в получение желаемых результатов?

Помните, намерение важнее техники. Наше намерение — выяснить, смотрим ли мы с клиентом в одну сторону и имеет ли нам смысл продолжать общение. Если нет, лучше выяснить это сейчас, чтобы не тратить время друг друга. Есть некий предел цены, ниже

которого люди не рассчитывают получить хорошее качество; есть противоположный предел, выше которого любые дополнительные характеристики и преимущества, какими бы впечатляющими они ни были, уже не будут иметь значения. У клиента всегда есть свои рамки. Они могут даже не осознаваться им, но они есть. И у нас есть свои рамки. Вопрос в том, перекрываются ли наши интервалы. Если нет, то, скорее всего, нам не о чем говорить.

Авторам доводилось встречать консультантов, которые тратили на разработку и представление предложения больше денег, чем было в бюджете клиентов на само решение. Консультанты сами не знали о том, что происходит, пока не делали предложения клиенту. Они могли бы выяснить это за две минуты, но почему-то не делали этого в течение многих месяцев.

Если, выходя с переговоров с клиентами на этапе квалификации, вы не знаете, сколько они рассчитывают потратить, а они не знают, сколько вы собираетесь запросить, все, что остается и вам, и им, — строить предположения. Получается, что вы просто мистифици-

стремит предложить свою цену, но вы просто интуитивно чувствуете друг друга. Никаких догадок! Вы должны понимать, согласится ли клиент на вашу цену, задолго до того, как будете делать окончательное предложение. Гадать не просто не нужно, это невыгодно.

Итак, когда стоит заводить разговор о деньгах?

- После Возможности (O): после того, как мы количественно оценили эффект.
- До Точного решения (E): прежде чем мы представим клиенту наше решение и его цену.
- В нужный момент Принятия решения (D): в разговоре с людьми, имеющими непосредственное отношение к процессу принятия решения.

Наша цель — выяснить: мыслим ли мы с клиентом сходным образом?

Ключевой вопрос: сходятся ли наши примерные оценки?





Как говорить о деньгах?

Вот два удачных варианта того, как начать разговор о деньгах:

1. «Вы уже думали о том, какой масштаб вложений приемлем для результатов, которые вы хотите получить?»
2. «Вы уже приняли бюджет по этому проекту (или по этой покупке)?»

На вопрос о деньгах существует ряд возможных предсказуемых ответов:

«Да». (И они не хотят / не будут делиться этим с нами.)

«Да». (И это кажется достаточным.)

«Да». (И это слишком мало.)

«Да». (И это много — хотелось бы!)

«Нет, мы об этом не думали».

«Сами скажите, сколько это будет стоить».

«Деньги — не проблема».

«Если это того стоит, мы найдем деньги» или «это себя окупит».

«Я не знаю». (Знает кто-то другой или не знает никто.)

Поскольку набор этих ответов ограничен и предсказуем, у нас,

в свою очередь, должны быть заранее заготовленные ответы на них.

«Трехчастный ответ»

Этот вариант ответа работает в большинстве случаев.

Часть 1: «Я не знаю, во сколько это вам обойдется. У каждого клиента своя, уникальная ситуация».

Часть 2: «Однако другие компании в сходных условиях вкладывают в успешное достижение аналогичных результатов суммы в пределах X–Y».

Часть 3: «На ваш взгляд, вы сможете уложиться в эти рамки?»

Заметьте, мы не сказали: «Мы запрашивали с других компаний...» Мы сказали лишь о том, что другие компании в сходных условиях вкладывают в успешное достижение результатов — с нами, с другими фирмами или самостоятельно — такие-то суммы. При этом Y не должен более чем на 25–50% превосходить X: например, «в пределах \$200 000–250 000». Говорить о пределах от \$100 000 до \$10 млн не имеет смысла.

Когда мы спрашиваем их, могут ли они уложиться в эти рамки, обычно следует один из двух возможных ответов:

1. «Да». (Признание с той или иной степенью неохоты.)
2. «О боже, это гораздо больше того, что мы предполагали!» (Вероятно, лишним будет указывать на то, что это однозначно желтый свет.)

Мы хотим лишь узнать, перекрываются ли наши интервалы. Если клиент падает со стула, на глазах белеет или начинает вопить или рыдать, вероятно, у нас проблема. Мы должны обращать внимание на такие тонкие намеки. Лучше разобраться с этими желтыми сигналами сейчас, чем после того, как мы вложим изрядное количество ресурсов нашей компании в предложение, которое для клиента не будет иметь смысла.

Начиная переговоры с клиентом, мы можем не иметь реального представления о собственных рамках; возможно, для того,

чтобы говорить о каких-то более или менее конкретных цифрах, нам потребуется дополнительная информация от наших коллег. Если это так, мы можем попросить у клиента разрешение сделать следующее: вернуться к своей команде и еще немного поработать с ней; когда мы получим более уверенное представление о том, куда наше предложение может завести нас экономически, мы вернемся и обсудим это снова. Когда мы сообщим клиенту о своих пределах, он может либо согласиться продолжать работу с нами, либо отказаться, потому что мы мыслим совершенно разными категориями. На этом этапе наша команда должна выдать лишь приблизительные оценки. Нам не нужно заставлять всех бегать кругами и готовить большое предложение, пока мы понятия не имеем о том, что готов вложить клиент.

Вот несколько примеров того, как применяется трехчастный ответ.

«Нет. Мы это не потянем».

Мы можем ответить вопросом: «А на что рассчитывали вы?» или: «Как обычно у вас происходит финансирование подобных проектов?».

Также мы можем прибегнуть к трехчастному ответу: «Давайте взглянем на некоторые цифры, чтобы у вас было, от чего отталкиваться. В данный момент:

1. Я не знаю, во сколько это вам обойдется. У каждого клиента своя, уникальная ситуация.
2. Однако другие компании в сходных условиях вкладывают в успешное достижение аналогичных результатов суммы в пределах X–Y.
3. На ваш взгляд, вы сможете уложиться в эти рамки?»

«Скажите мне сами».

Клиент сообщает вам что-то вроде «Это вы здесь специалист, вы и скажите, сколько это будет стоить».

Вы можете ответить: «Справедливо. В данный момент:

1. Я не знаю, во сколько это вам обойдется. У каждого клиента своя, уникальная ситуация.

2. Однако другие компании в сходных условиях вкладывают в успешное достижение аналогичных результатов суммы в пределах X–Y.
3. На ваш взгляд, вы сможете уложиться в эти рамки?»

«Деньги — не проблема».

Что делать, если они скажут: «О, деньги — это не вопрос. Дайте нам свое предложение, докажите, что оно того стоит, и деньги мы найдем». Трехчастный ответ работает и здесь.

Мы можем сказать: «Приятно это слышать. Но, чтобы потом не было сюрпризов, давайте проясним:

1. Я не знаю, во сколько это вам обойдется. У каждого клиента своя, уникальная ситуация.
2. Однако другие компании в сходных условиях вкладывают в успешное достижение аналогичных результатов суммы в пределах X–Y.
3. На ваш взгляд, вы сможете уложиться в эти рамки?»

И, кстати, деньги — это *всегда* проблема.

«Не могу вам сказать».

Клиент говорит вам: «Лучше я не буду озвучить вам суммы, о которых мы думали» или: «У меня нет полномочий говорить о конкретных цифрах, это противоречит нашей политике».

Наш ответ: «Хорошо. Я не собираюсь заставлять вас делать то, чего вы не хотите или не можете. Да мне и не нужны конкретные цифры. Давайте я представлю вам некоторые оценки, и посмотрим, что вы скажете». Далее можете продолжать теми же тремя ответами/вопросами, как и во всех вышеописанных случаях.

«Я не знаю».

Клиент так или иначе может признаться нам в своем неведении по данному вопросу. Тогда будет честно сказать: «Это не проблема. А кто знает?» Но, даже если мы выясним, с кем нам стоит поговорить, мы все равно можем испробовать трехчастный ответ на том, с кем говорим в данный момент, и посмотреть на его предварительную реакцию.

«На чем основана ваша оценка?»

Хорошо, если наши примерные рамки пересекаются; если нет, мы оказываемся в одной из возможных ситуаций: у них есть конкретный бюджет, и его не хватает, либо мы даем им наш примерный интервал, но он им не подходит. То есть по той ли иной причине их предполагаемые расходы меньше, чем нам кажется необходимым для решения данной задачи. В такой ситуации имеет смысл спросить: «А на чем основана ваша оценка?»

У них в голове есть пределы или определенная сумма



Логистика или ценность?

Логистическая проблема может звучать так: «Это все, что осталось в нашем бюджете на этот год». В этот момент нам нужно выяснить, что это за сумма и сколько у них заложено в бюджете на *следующий* год. Они не говорят, что вложения того не стоят; просто в данный момент у них имеются определенные логистические ограничения.

Также они могут сказать: «Это все, что меня уполномочили потратить». Тогда ответьте: «Прекрасно. У кого есть полномочия на то, чтобы потратить больше?» Еще вариант: «Это все, что у нас есть для начала». Тогда мы можем ответить: «Замечательно. Допустим, мы начали и добились определенных успехов — откуда

в таком случае возьмется дополнительное финансирование?» Клиент не спорит о ценности проекта; его беспокоит только логистика.

В то же время, рассматривая ценность, клиент может сказать: «На наш взгляд, это больше не стоит». В этом случае мы однозначно имеем желтый свет, поэтому нам нужно что-то с этим сделать. Мы можем сказать: «Спасибо, что сказали нам об этом. Возможно, у нас есть проблема. Я уверен, что мы можем дать вам желаемые результаты, но мне не кажется, что это возможно сделать дешевле, чем за \$250 000–300 000. Как вы считаете, что мы должны сделать?» (Или: «Поправьте меня, если я не прав: это означает, что вы не хотите ознакомиться с нашим предложением?»)

Если они ответят на это: «Нет, мы хотим выслушать ваше предложение» — это выглядит как неоднозначное послание, и мы должны заявить об этом прямо: «Я немного не понимаю. Мне показалось, что вы заявили, что не купите наше решение, даже если оно будет лучшим, потому что вашего бюджета на него не хватит. Если так

то мне кажется бессмысленным тратить время на подготовку предложения, которое все равно не будет принято». Теперь у клиента есть возможность превратить желтый свет либо в зеленый, убедив нас в том, что деньги найдутся, если решение действительно будет их удовлетворять, либо в красный.

Если клиент говорит нам: «Да, не тратьте время на предложение, если эта ваша цена окончательна» — значит, он готов переключить желтый свет на красный. Не забывайте о том, что происходит процесс. Ценность решения для клиента гораздо выше,

Как правило, это не вопрос денег, а вопрос веры.

чем сумма вложений, которую мы озвучили, в противном случае мы вообще не дошли бы до этой точки процесса. Желтый свет загорелся бы перед нами еще на стадии Возможности.

Как правило, это не вопрос денег, а вопрос веры, и обычно дело сводится к одному из трех убеждений:

1. Клиент не верит в *ценность* решения.
2. Клиент не верит в то, что *наше предложение* создаст для него эту ценность.

3. Клиент верит, что сможет получить ту же ценность *где-то еще за меньшие деньги*.

Полезно разобраться, какое из этих убеждений (или что-то еще) не дает ему сделать то, что представляется совершенно разумным. Поэтому мы говорим: «Как правило, когда мы доходим до этого этапа и выясняется, что у нас настолько разные взгляды на ценность проекта, это означает один из трех возможных вариантов происходящего:

- вы не верите в ценность того, что мы обсуждаем;
- вы не верите в то, что мы можем предоставить вам эту ценность;
- вы верите, что можете получить ту же ценность где-то еще за меньшие деньги.

Мы действительно столкнулись с каким-то из этих вариантов?»

Если клиент на самом деле не верит в цифры, которые получились у нас на этапе обсуждения Возможности, мы можем сказать: «Если бы я не был уверен в выгоде, которую вы получите от этого, я сам бы мог усомниться в необходимости таких вложений. Давайте пересмотрим наши цифры и подумаем, что для вас кажется более реальным».

Если у клиента есть сомнения в том, что мы предоставим ему желаемый результат, нашим ответом будет: «Хорошо, что вы сами сказали об этом. Если бы у меня были сомнения, я бы тоже не был готов к вложениям, причем к *любым*. Давайте обсудим ваши соображения на этот счет».

Если клиент считает, что сможет получить те же результаты от кого-то еще, давайте будем реалистами, — он сможет. Если бы это было не так, они были бы финансово безответственными. Единственное их сомнение — в том, получают ли они те же результаты на самом деле. Если это действительно сравнение яблок с яблоками, давайте убедимся в этом наверняка.

Вот возможный подход:

КЛИЕНТ: Мне кажется, мы можем получить тот же результат за меньшие деньги.

КОНСУЛЬТАНТ: Если вы можете, получите, конечно. Если бы

я был на вашем месте и мог бы получить те же результаты за меньшие деньги, то если бы я этого не сделал, я был бы просто финансово безответственным. Я с уважением отношусь к вашей позиции. Главное — убедиться, что вы действительно сравниваете яблоки с яблоками. У вас есть предложение от кого-то другого?

КЛИЕНТ: Да.

КОНСУЛЬТАНТ: Вот что мне хотелось бы сделать. Я готов потратить полчаса времени на то, чтобы рассмотреть это предложение вместе с вами. Я не прошу у вас делиться какой-то частной информацией. Мне просто хотелось бы в общем понять, что они собираются сделать и какие результаты получить. Если они предлагают сделать то же, что и мы, я сам посоветую вам обратиться к ним. Если я увижу какие-то важные различия, я сообщу вам о них. И вы все равно сможете остаться с ними. По крайней мере ваше решение будет более обоснованным. Как вы считаете, это разумно?

Если у клиента нет другого предложения, мы можем спросить у него, откуда взялось убеждение в том, что можно получить то же самое дешевле. Если он скажет, что они собираются получить предложение, мы можем ответить: «Замечательно. Когда вы его получите, я с удовольствием потрачу полчаса своего времени...» — и дальше предложить то, что было изложено выше.

Если они попросят просто прислать им наше предложение, чтобы они смогли его оценить, нам нужно будет принять решение. Нет особого смысла в том, чтобы посылать предложение, которое обречено на провал. Мы можем сказать, к примеру, следующее: «Если я правильно вас услышал, вы считаете, что кто-то другой может предоставить вам те же результаты, что и мы, но за меньшие деньги. Если так, то я не понимаю, зачем вам нужно наше предложение. Я с удовольствием сделал бы вам его, если бы мы могли убедить вас в том, что в интересах вашей компании потратить больше денег, работая с нами, а не с кем-то еще. Нам нужно доказать вам, что наше предложение отличается от другого в лучшую сторону. Однако если вы считаете, что таких принципиальных различий между нашим и другим предложением нет, то мне кажется, что мы зря теряем время. Как вы считаете?»

Если мы не можем изменить мнение клиента о ценности, что-то еще должно измениться, в противном случае желтый свет превратится в красный. Может быть, реально обсудить изменения в масштабе, времени или разделении труда, которые могли бы привести к приближению к желаемой цене. Может быть, другие ключевые фигуры в компании клиента иначе смотрят на вопрос подтверждения ценности и мы можем заручиться их поддержкой. Может быть, мы можем более творчески подойти к нашей бизнес-модели или структуре сделки. Или же эта сделка плохо подготовлена, и тогда нам повезло, что мы обнаружили это не слишком поздно.

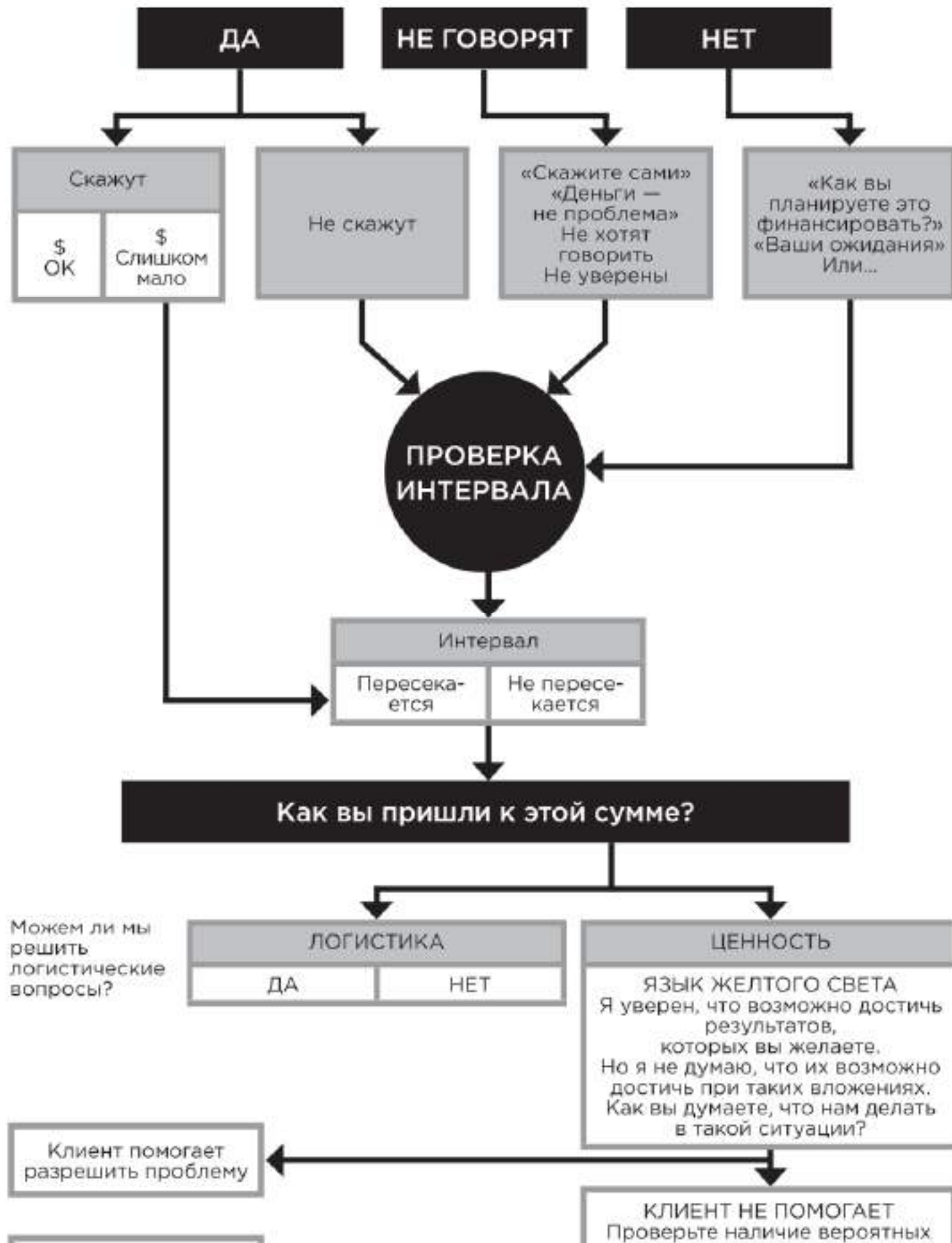
Обзор

Графическое отображение разговора о деньгах представлено на с. 122.

Помните, наше намерение — найти решение, которое полностью отвечает потребностям клиента. Финансовые реалии невозможно оставить за рамками данного анализа. Если мы придем с решением, которое в 10 раз дороже того, что может позволить себе клиент, мы не поможем ни ему, ни себе. Если мы впервые заговорим о вложениях тогда, когда полностью подготовим предложение и представим его клиенту, до этого момента весь наш диалог будет строиться исключительно на догадках. А цена догадок слишком велика.

Не переходите на этап Точного решения, не подготовившись по вопросам времени, людей и денег. Особенно денег! Никаких догадок!

Вы думали о том, какие инвестиции приемлемы для результатов, о которых мы говорили?





ГЛАВА 5

Квалификация решений

Инициирование

Квалификация

O	Возможность
R	Ресурсы
D	Решения



Предложите на этом закончить

Завоевание

Рост

E	Точное решение (создание условий для принятия решений)
R	Результат Да Нет Решение не принято

Даже самые замечательные люди, стараясь сделать что-то хорошее, иногда принимают неправильные решения. Доктор Пол Натт, автор книги «Почему решения оказываются неудачными» (Why Decisions Fail), исследовал уровень успешности решений менеджеров разного уровня в 356 компаниях. Он выяснил, что *более 50% решений оказываются неудачными*, потому что либо от них быстро отказываются, либо они внедряются лишь частично, либо не внедряются вообще.

Когда компании обречены на принятие неудачных решений, а мы соглашаемся с ними и участвуем в них, мы страдаем. Наши циклы продаж удлиняются. Мы тратим много времени на деятельность, которая ни для кого не создает ценности; из-за этого растут наши издержки, это неприятно, если не сказать — просто унижительно. Мы покорно трудимся над разработкой возможностей, которые не ведут к реальным сделкам. Клиенты не желают давать нам

информацию и доступ к ключевым фигурам, так что мы можем лишь гадать о важнейших критериях и имеющихся сложностях — и нередко наши догадки оказываются неверными. Мы устраиваем развернутые презентации для людей, которые не могут или не хотят принимать решения. Мы не можем донести наши идеи до людей, которые могли бы лучше всего их понять и использовать их преимущества. Наш коэффициент побед падает, а недовольство растет.

В нашем деле понимание того, как принимаются решения и как можно повлиять на этот процесс, имеет ключевое значение. Только так мы можем обезопасить себя от разочарований и получить результат, выгодный для всех. Это серьезное дело. Мы можем существенно снизить процент неудач и принести хорошие деньги и себе, и клиентам.

Немногие консультанты хорошо умеют прояснять и направлять процесс принятия решений. И еще меньше таких, кто оказывается способен получить доступ ко всем ключевым фигурам в компании клиента, понять, что действительно важно для них, и точно выяс-

нители, потому что действующим образом они не могут изменить их критерии принятия важных решений. Естественно, эти герои завоевывают уважение и вознаграждение от клиентов и поднимаются высоко над всеми конкурентами.

Чтобы повысить наши шансы на успех в этой крайне важной сфере, необходимо развивать три способности: прояснение процесса принятия решений и влияние на него; получение доступа к ключевым фигурам и понимание критериев решения.

ПРОЯСНЕНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ВЛИЯНИЕ НА НЕГО

У любого из нас мало шансов что-то найти, если мы не знаем, что ищем. Попробуйте представить себе клиента, который готов честно и точно рассказать вам *все*, что вы хотели бы знать о процессе принятия решений в его компании. Что бы вы хотели знать? Вот как обычно отвечают на этот вопрос консультанты:

- Кто будет принимать решение?
- Кто будет влиять на решение?
- Кто может наложить вето на решение?

- Кто будет подписывать чек?
- Кто одобряет решения?
- Каковы критерии положительного решения?
- Каков процесс принятия решений?
- Как будет приниматься решение?
- Какая информация вам требуется?

- Когда вы собираетесь принять решение?
- Кто наши конкуренты?
- Каково наше положение по сравнению с конкурентами?
- Что я должен сделать, чтобы победить?
- Вы уверены, что вообще будете с кем-то работать?

Нам нужно много чего выяснить. Наши шансы на успех в этом деле будут выше, если мы будем следовать определенной структуре диалога и задавать вопросы последовательно. Мы расскажем вам о подходе, который хорошо себя зарекомендовал.

В первую очередь разберитесь, из каких *этапов* состоит процесс принятия решения. Затем выясните, какие *решения* принимаются на каждом этапе. (Иногда эти два вопроса совпадают, иногда — нет.) Узнайте, *когда* принимаются решения и *кто* занят этим на каждом этапе. И наконец, постарайтесь выяснить, как каждое из задействованных лиц принимает решения. Для этого поговорите с ними лично. Один из важнейших результатов данного процесса — *узнать «как» непосредственно у того, «кто»*.

Когда мы говорим с этими «кто», мы стараемся понять, как они видят *Возможность*, а также их *критерии* для принятия решения. К этим критериям относятся принципы выбора между *альтернативными решениями* (конкурентами). Кроме того, нам стоит знать их критерии определения качества презентации: о чем они хотят услышать от нас, чтобы иметь возможность принять правильное, обоснованное решение.

Авторы называют сбор этой информации «проработка сетки».

Шаги	Решения	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Каковы все этапы?	Какие решения будут приниматься на каждом этапе?	Когда будут приниматься решения?	Кто будет задействован на каждом этапе?	Как каждый из задействованных лиц принимает решения?
<p>Конкуренция: как они будут выбирать между альтернативными решениями?</p> <p>Выгода/потери: кто в организации может выиграть или проиграть, если будет принято наше предложение?</p> <p>Личная заинтересованность: что именно приобретет или потеряет тот, с кем мы говорим?</p>				

Этапы

Вначале имеет смысл задать вопрос: «Какие шаги вы должны совершить как организация, чтобы принять уверенное положительное или отрицательное решение?» Мы хотим выяснить конкретную последовательность отдельных этапов, которые приведут к окончательному ответу — «да» или «нет».

Лучше начинать именно с этапов, а не спрашивать сразу — «Кто будет принимать решение?» — по трем причинам. Во-первых, человек, которому вы зададите такой вопрос, может подумать, что тем самым вы подразумеваете, что он сам не важен. Во-вторых, любой, кому вы его зададите, с большой долей вероятностью ответит: «Я» — даже если это верно лишь отчасти. И в-третьих, если у клиентов нет четкой картины этапов процесса, они вряд ли смогут поделиться с нами полной и точной информацией обо всех людях, занятых в нем. Клиенты могут не представлять себе четко всех этапов; они могут пропустить какие-то шаги или сократить их; могут говорить только о первом или только о последнем этапе.

Когда все этапы будут завершены, клиент должен быть полностью готов к тому, чтобы уверенно сказать «да» или «нет». Чтобы получить нужную информацию обо всех этапах, мы должны дать клиенту понять, что ответы «да» и «нет» обладают одинаковой ценностью, — иногда бывает необходимо специально подчеркнуть, что «нет» — это нормально. Когда люди действительно понимают, что

«нет» — это приемлемый вариант, они с большей готовностью дадут нам полную информацию. Если же они будут чувствовать, что мы стараемся склонить их на свою сторону, у них в голове прозвучит тревожный сигнал и они инстинктивно начнут действовать против нас. Можете сформулировать вопрос примерно так: «Мы говорили о том, чего вы хотите достичь, и об имеющихся у вас для этого ресурсах. Какие шаги вы должны предпринять как организация, чтобы вы могли с уверенностью сказать либо “Да, это имеет смысл, давайте это сделаем”, либо “Нет, теперь, когда мы все изучили, нам кажется, что мы можем найти лучшее применение нашим ресурсам”?» Если мы убедились в том, что они хотят выбрать поставщика решения, мы можем спросить: «Похоже, что достижение результатов, о которых мы говорили, критически важно для вашей компании. Какие шаги вам потребуются для того, чтобы быть окончательно уверенными в том, что решение, которое вы примете, будет правильным?»

Помните: если вы хотите получить нужную информацию о том, что необходимо для того, чтобы они дали положительный ответ, дайте им понять, что отрицательный также будет принят уважительно.

Порядок необходимых этапов может приблизительно соответствовать следующей схеме:

ПРИМЕР ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ				
Этапы	Решение	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Переговоры с 6–8 компаниями				
Сужение списка до 3				
Передача в комитет по отбору				
Совещание с генеральным директором				

Прояснение этапов — это первая ваша цель. Вторая — влияние на них. Определив шаги, которые собирается предпринять

компания клиента, настолько точно, насколько это возможно, мы должны изучить их с двух точек зрения. Во-первых, пройдя эти этапы, примет ли *клиент* правильное решение? Во-вторых, если мы пройдем эти этапы, будет ли это выгодно для нас?

Если мы тщательно продумали «идеальную» для нас последовательность шагов, мы, как правило, можем предложить клиенту какие-то усовершенствования процесса. Возможно, какие-то шаги пропущены, а остальные можно лучше упорядочить. Возможно, клиенту имеет смысл поменять порядок каких-то этапов. Или же мы можем предложить ему совершенно иную структуру процесса.

Однажды Махан работал с консультантом, у которого была возможность заключения сделки на несколько сот миллионов долларов. Важным фактором, который мог бы обеспечить успех, было согласие клиента поменять местами два этапа процесса принятия решения. Они планировали вначале дать техническим сотрудникам решить, какое технологическое решение они предпочли бы использовать, а затем внести рекомендацию в рабочую группу правления компании. Клиент Махана предлагал решение, которое требовало от клиента полностью изменить свой способ ведения дел, в том числе серьезно пересмотреть многие бизнес-процессы и принять на вооружение новую технологию. Консультант признавал, что его главный конкурент, скорее всего, выиграет сделку, если принятое решение будет основываться преимущественно на технологии; у конкурента была более разработанная технология и тесные связи с техническим персоналом компании, в то время как у клиента Махана были более близкие отношения с ее руководством.

Этот консультант пытался убедить клиента в том, что решение вначале должно обсуждаться рабочей группой правления, которая решит, что лучше подходит для нужд бизнеса, и лишь затем быть передано на согласование операционному отделу, который должен подтвердить, что они смогут эффективно работать с технологией

того провайдера решения, которого предпочтет руководство. Он упирал на то, что технологии должны служить нуждам бизнеса, а не наоборот.

Покупатель согласился с этим. Клиент Махана получил одобрение на уровне руководства компании. Затем некоторые из топ-менеджеров помогли ему заручиться поддержкой операционных

сотрудников. Люди, с которыми работал Махан, убедились в том, что, если бы эти два этапа не поменялись местами, они бы, скорее всего, проиграли сделку, которая в итоге оказалась выгодной для обеих сторон.

Принятие решений

В примере сетки решений, представленном выше, мы видели четыре этапа:

1. Мы собираемся поговорить с 6–8 компаниями.
2. Мы собираемся сузить этот список до трех компаний.
3. Мы собираемся передать список из трех компаний на рассмотрение комитета по отбору.
4. Наконец, мы можем сообщить о нашем решении генеральному директору, чтобы получить его одобрение.

Мы должны совершенно точно представлять, какое решение должно быть принято на каждом из этапов. Иногда формулировка этапа такова, что решение очевидно: например, на втором этапе мы должны решить, какие из 6–8 изначально выбранных компаний заслуживают дальнейшего рассмотрения. Однако другие решения могут быть не столь очевидны. Например, когда три компании

передаются для дальнейшего рассмотрения в комитет по отбору, какие должны быть даны рекомендации? Здесь возможны варианты. Например: «Мы выбрали три компании, с которыми вы будете говорить; займитесь этим». Или: «Вот список всех за и против каждой из трех компаний; решите, какую выбрать». Или: «Мы бы рекомендовали выбрать вот эту компанию, и вот почему». А может быть, что-то еще?

Кроме того, если они *могут* сообщить о своем решении генеральному директору, как они должны решить, делать это или нет? Какое решение на самом деле принимается на этом этапе? Гендиректор должен лишь поставить печать «одобряю» на решении комитета или сам будет принимать окончательное решение? Наша цель — четко понять, какие решения принимают или на что влияют люди, задействованные в каждом из этапов.

Наш пример сетки решений можно начать заполнять так, как показано здесь:

ПРИМЕР ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ				
Этапы	Решение	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Переговоры с 6-8 компаниями	Какие 6-8?			
Сужение списка до 3	Каких? Обосновать выбор			
Передача в комитет по отбору	Рекомендовать лучшую и обосновать			
Совещание				

с генераль- ным дирек- тором	Подтвердить или отказать			
------------------------------------	-----------------------------	--	--	--

Когда

У каждого промежуточного решения должен быть какой-то срок. Таким образом мы сможем достичь управляемого, хоть и гибкого «предварительного соглашения» с клиентом. Тогда мы точно не будем удивлены, если что-то изменится; мы будем в курсе, что сетка может измениться при переговорах с другими ключевыми заинтересованными лицами. Если мы не будем скрывать друг от друга возможных изменений, мы сможем сократить цикл работы с потенциальными клиентами. Если сроки не соблюдаются или слишком размыты, предложите свои варианты. Выберите даты, которые казались бы разумными вам, если бы вы были на месте клиента.

Продолжаем заполнять сетку:

ПРИМЕР ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ				
Этапы	Решение	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Переговоры с 6-8 компа- ниями	Какие 6-8?	15 мая — 1 июня		

Сужение списка до 3	каких? Обосновать выбор	8 июня		
Передача в комитет по отбору	Рекомендовать лучшую и обосновать	15 июня		
Совещание с генеральным директором	Подтвердить или отказать	22-25 июня		

Если процесс принятия решения кажется неоправданно долгим, перед нами встают две проблемы. Во-первых, на стадии Возможности мы изучили экономическую ценность бизнес-задач; скажем, она составляет \$10 млн в год. Если процесс принятия решения занимает полгода, это может стоить клиенту \$5 млн. Клиенту вряд ли удастся сэкономить такую сумму, если он будет устраивать конкурс предложений. Во-вторых, как мы видели на стадии квалификации Ресурсов, существует определенное время, к которому клиент хочет получить результат. Не противоречит ли длительность процесса принятия решения этой цели? Если да, то какие нестандартные подходы может использовать клиент для разрешения этой ситуации?

Кто

Итак, мы заполнили три столбца в нашей таблице: этапы, какие решения принимаются на каждом из них и когда это должно произойти. Четвертый вопрос, который мы должны задать клиенту: «Кто будет задействован на каждом этапе?»

На этой стадии мы не спрашиваем, какая роль отводится каждому из этих людей или по каким причинам они выбраны для

этого. Мы собираемся поговорить с этими людьми лично и выяс-

нить, что они делают и что они думают о происходящем. Позже, основываясь на этих личных беседах, мы можем выработать понимание роли каждого из них.

Вот несколько типичных ролей:

- **Инициатор:** открывает переговоры.
- **Контролер:** контролирует информационные потоки и доступ.
- **Сторонник:** готов поддержать наше предложение и помогает получить доступ к тем, кто принимает решение.
- **Влиятельное лицо:** человек, не осуществляющий покупку, но влияющий на нее — внутри организации или вне ее.
- **Пользователь:** человек, на которого непосредственно влияет покупка.
- **Принимающий решение:** принимает окончательно решение о покупке.
- **Утверждающая инстанция:** одобряет решение.

В процессе принятия решений у одного человека может быть несколько ролей. При наличии комплексных возможностей мы бы советовали вам вместе с клиентом составить штатное расписание — формальное или фактическое для данного процесса. Многие организации для отслеживания и управления сетью взаимосвязей пользуются теми или иными компьютерными программами.

Наша сетка принятия решения теперь будет выглядеть так:

ПРИМЕР ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ				
Этапы	Решение	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Переговоры с 6–8 компаниями	Какие 6–8?	15 мая — 1 июня	Я	
Сужение списка до 3	Каких? Обосновать выбор	8 июня	Я, конечный пользователь, глава подраз- деления	

ПРИМЕР ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ				
Этапы	Решение	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Передача в комитет по отбору	Рекомендовать лучшую и обосновать	15 июня	Финансовый директор, информационный директор, первый вице-президент, 4 главы подразделений	
Совещание с генеральным директором	Подтвердить или отказать	22-25 июня	Генеральный директор	

Утверждающая инстанция или тот, кто реально принимает решение? Одна из самых сложных вещей — определить роль последней инстанции: должен ли этот человек только утвердить решение или на самом деле принимает его он? Например, если генеральный директор выступает лишь в роли утверждающей инстанции, нам не имеет смысла беседовать с ним. Скорее всего, он просто поставит свою печать на принятом решении. В этом случае *действительно* принимает решение комитет по отбору. Часто бывает сложно определить, какая роль отводится тому или иному человеку, и неверное решение может создать проблему.

Однажды авторы работали с потенциальным клиентом, который пытался выбрать между нашей компанией и широко известным конкурентом. Парадигмой конкурента было: «Начинай сверху, оставайся наверху». Они разговаривали только с исполнительным вице-президентом. Оказалось, что этот вице-президент имеет более высокий пост в организации, но при этом в покупке играет подчиненную роль — право окончательного решения о сделке было передано кому-то другому. Но люди конкурента проигнорировали этого человека, и он счел, что к нему отнеслись неуважительно. В конечном итоге это определенно повлияло на его решение работать с нами. Мораль такова: не путайте высших лиц в организации с высшими инстанциями в процессе покупки. В современном мире эти роли далеко не всегда совпадают.

В другой ситуации один из наших конкурентов руководствовался правилом «Работайте с настоящим покупателем» и решил, что «настоящим покупателем» является рабочая группа в руководстве компании. Авторы могли его понять: мы сами не могли разобраться, кто реально будет принимать решение: эта группа руководителей или комитет по отбору. В конце концов мы решили работать с комитетом по отбору и не вести переговоры с руководством. Конкурент, не получив доступа к группе руководителей, решил не продолжать этот проект.

Теперь у нас осталось только два из трех конкурентов. Оказалось, что рабочая группа руководства на самом деле должна играть лишь утверждающую роль, а решение принимали не они. Еще до презентации мы побеседовали с каждым из членов комитета по отбору и выиграли сделку. Мы послушались своей интуиции, и она нас не подвела. Но, если бы все оказалось не так, мы бы потратили много времени на переговоры с отборочным комитетом, а группа руководителей могла бы отказаться принимать решение в нашу пользу.

Чтобы понять, какую все-таки роль играет последняя инстанция, полезно спросить: «В последних 10 случаях, когда вы передавали свои рекомендации X, сколько раз он не соглашался с ними или возвращал для более тщательного изучения?» Если вам ответят: «Четыре или пять раз», значит, окончательное решение действительно принимает X и говорить нам нужно с ним. Если же вам ответят: «Не больше одного раза», тогда он, вероятно, лишь утверждает принятое решение, и нам не нужно тратить свой политический капитал на разговоры с ним.

Все ли «кто» нам известны?

Бывало ли такое, что вы приходите делать презентацию, думая, что прекрасно подготовились, и обнаруживаете, что некий человек, о котором вы вообще ничего не знаете и с которым никогда не встречались, уверенно высказывается о том, как должны при-

ниматься решения? Этот человек может пренебрежительно отнестись к вашему продукту или услуге, потому что не обсуждал его преимущества с вами или другими заинтересованными лицами. Это может оказаться неприятным сюрпризом.

В разговорах с ключевыми фигурами всегда спрашивайте, с кем, по их мнению, вам еще нужно поговорить. Обсуждая Возможность,

внимательно прислушивайтесь к тому, что клиент говорит о контексте («На кого или на что это еще повлияет?») и об ограничениях («Что до сих пор мешало организации решить эти задачи самостоятельно?»). Если вам кажется, что есть лица, имеющие важное отношение к процессу принятия решений, о которых вам никто не говорил, попробуйте упомянуть их имена или должности и посмотрите на реакцию. Если эти люди действительно будут принимать решение или влиять на него, вам стоит поговорить с ними до того, как это произойдет.

ПОЛУЧЕНИЕ ДОСТУПА К КЛЮЧЕВЫМ ФИГУРАМ

В идеальном мире клиенту выгодно допускать консультантов к разговору с ключевыми фигурами, потому что нам трудно, если не сказать — невозможно, точно выполнить запросы людей, с которыми мы даже не говорили. С точки зрения клиентов, то, как мы «продаем», должно служить бесплатным образцом того, как мы решаем. Они могут увидеть, как мы анализируем бизнес-возможности и работаем с ними. Однако, увы, наш мир неидеален. Покупатели часто оказываются отягощены негативным прошлым опытом и не могут забыть о том, как они пострадали от манипуляций или инертности консультантов. В результате этого многие покупатели скорее согласятся на «не самое оптимальное» решение, чем начнут откровенничать с консультантами, рискуя нарваться на их невежество,

высокомерие или некомпетентность. Так что для покупателей в отношениях с продавцами нормой часто оказывается принцип «Не дать им добраться до меня, не дать им потратить мое время».

Не спрашивайте — настаивайте

Не пытайтесь спрашивать «Могу ли я встретиться с людьми, которые будут принимать решение?». Ответ практически наверняка будет отрицательным. Вам могут предъявить конкретные причины или нет. Это все равно что зайти в магазин, где продавец спрашивает вас: «Могу я вам чем-нибудь помочь?», а вы

Трудно, если не сказать — невозможно, точно выполнить запросы людей, с которыми мы не говорили.

отвечаете: «Нет, спасибо, я просто смотрю». Это происходит автоматически.

В этом случае вместо того, чтобы спрашивать, вы должны настаивать. Скажите что-нибудь вроде: «Наша цель — найти решение, которое точно отвечает вашим потребностям. Из того, что вы мне сказали, я понял, что эти потребности определяются именно этими людьми. Чтобы наше предложение было осмысленным, мне нужно поговорить с ними. Вы знаете свою компанию лучше, чем я. Как мы можем это устроить?»

Взаимность — равновесие действия

Клиенты хотят, чтобы мы потратили значительные ресурсы на разработку и представление решения. Предполагается, что наши усилия должны иметь для них ценность. Все, чего мы хотим от них, — обмен ценностью. Мы с радостью потратим время

Всего, что мы просим — это

Все, чего мы просим, — это примерно 30 минут от каждого из интересующих нас людей. Если это необходимо, это можно сделать по телефону.

на разработку и представление наших идей — даже не имея гарантии победы, — если они предоставят нам доступ к информации, необходимой для того, чтобы эти идеи оказались дей-

ствительно подходящими для них. Если мы готовы потратить *много* времени на диагностику и рецепт, с их стороны должны найтись люди, которые будут готовы потратить *немного* своего времени (примерно по 30 минут на каждого) на достижение общего понимания их приоритетов.

Желтый свет

Если клиент не желает позволять нам разговаривать с ключевыми фигурами в компании, отказывает нам в равновесии действия или хочет, чтобы мы потратили много времени и денег только на догадки, — это серьезный желтый сигнал. Догадки не дают клиенту ничего хорошего. Если в решении участвуют несколько клиентов, у каждого из них есть свой взгляд на проблемы, результаты, данные, эффекты, ограничения и так далее. Если мы должны только гадать об их разнообразных убеждениях и критериях, то наши

шансы на предоставление точного решения значительно снижаются. Мы не сможем предоставить клиентам наилучший анализ задачи. Мы сможем предоставить им не лучшие, а скорее худшие из возможных вариантов, и они вряд ли смогут принять правильное решение. Догадки могут даже убить весь проект, чего не произошло бы при других условиях. Все, чего мы просим, — примерно 30 минут времени от каждой из ключевых фигур; если это необходимо, мы можем поговорить с ними по телефону. Неужели это звучит неразумно?

Предсказуемые ответы

Если мы будем достаточно настойчивы и убедительно аргументируем свою просьбу, клиенты с большой долей вероятности согласятся предоставить нам доступ к нужным людям. Но возможен и отрицательный ответ, и его варианты, как правило, предсказуемые. Наверняка это покажется вам очень знакомым:

- «Они слишком занятые люди. У них нет времени на разговоры с вами».
- «Они попросили меня сделать это. Это моя работа».
- «Нет необходимости встречаться с ними. Я сам могу вам все рассказать».
- «Все есть в запросе предложения».
- «Они не разговаривают с консультантами» (и другими низшими формами жизни).
- «Это будет нечестно по отношению к другим. Наше игровое поле должно быть ровным».
- «Это не разрешается. Такова наша политика».
- «Изложите свои вопросы в письменной форме. Мы поделимся ответами со всеми».

К этому списку можно добавить еще варианты, но в принципе он конечен. Это действительно предсказуемые ответы, поэтому мы можем заранее подготовиться к ним и повысить наши шансы все-таки получить доступ к нужным нам людям.

Готовя свои ответы, помните, что намерение важнее техники.

Наше намерение — достичь решения, в точности отвечающего запросам клиента. Встретившись с людьми, которые нам нужны, мы будем придерживаться лишь двух линий расследования: нам нужно, во-первых, увидеть *Возможность* их глазами; а во-вторых — узнать их *критерии* принятия решения. Мы просим от каждого из них всего лишь примерно по полчаса времени, и, если это необходимо, мы можем побеседовать с ними по телефону.

Встретить и вести

Есть один инструмент коммуникации, который называют «встретить и вести». Он основан на следующей идее: если вы не можете встретиться с людьми там, где они есть, у вас нет права или возможности вести их куда-то еще. Мастером этого метода был знаменитый психотерапевт и специалист по гипнозу Милтон Эриксон. Он достиг в нем подлинных вершин. Эриксон начинал с того, с чем приходили к нему клиенты, никогда не пытаясь изменить эту отправную точку или настаивать на чем-то. Он встречал их там, где они находились, до того, как предоставить им выбор, куда идти дальше. Например, если человек говорил ему: «Вы не сможете меня загипнотизировать!», он отвечал: «Вы правы. Я никак не смогу загипнотизировать вас. Я никак не смогу найти способ, чтобы заставить вас тихо погрузиться в легкий, расслабляющий транс». Его голос становился все мягче, и он продолжал: «Вы никак не сможете расслабиться, размыть ваш фокус, освободить свой разум, расслабиться так, как удобно вам, тихо и спокойно...» И, не успев ничего понять, человек оказывался в трансе, несмотря на то, что считал это невозможным.

Даже если мы не такие великие гипнотизеры, как Милтон Эриксон, мы, как профессиональные коммуникаторы, можем использовать основы его метода. Мы можем встать на сторону наших

Если вы не можете встретить человека там, где он есть, значит, вы не заслужили права или возможности повести его к чему-то новому.

собеседников. Мы можем понять, откуда они пришли. Возможно, мы сами когда-то бывали в таком же положении. Даже если мы не согласны с ними, мы можем понять их и уважать их взгляды.

Один из вариантов — попробовать превратить причину, по которой нам *не* дают доступа, в причину *дать* нам этот доступ. Так, если клиент отговаривается отсутствием «времени» у важ-

ных для нас людей, стоит подумать, как превратить «время» в причину для того, чтобы встретиться в нами. Например:

Может ли причина, по которой нам *отказывают* в доступе, стать причиной для *получения* этого доступа?

КОНТРОЛЕР: Они слишком заняты. Вы не можете встретиться с ними.

КОНСУЛЬТАНТ (*встречает*): Я понимаю, насколько сильно они загружены, особенно при всем том, что у вас тут происходит. Я понимаю, что им совершенно нет смысла напрасно тратить свое время.

(*Ведет.*) Но вот что меня беспокоит. Если потом мы соберем их всех вместе и покажем им презентацию, которая на самом деле будет иметь мало отношения к вашей реальной ситуации или неадекватно отражать их точки зрения, поводы для беспокойства или критерии, это будет означать еще большую потерю времени, и им это вряд ли понравится. Поэтому, может быть, лучше действительно не заставлять их тратить время зря?

Мне нужно всего лишь по 30 минут времени от каждого из них лично. Если иначе нельзя, я согласен на телефонный разговор. Так мы сможем наилучшим образом использовать их время при финальном совещании. Вы знаете этих людей лучше, чем я. Как нам лучше всего организовать это?

В этой книге авторы пользуются языком, к которому привыкли и который удобен для них, и, по нашему опыту, клиенты хорошо его воспринимают. Но наверняка есть люди, которым он не подходит. Если вы хорошо осознали намерение, технику и обоснования, на которые должен опираться ваш ответ на предсказуемые возражения контролера, вы можете создать свой собственный язык.

Далее мы приводим ряд других причин, по которым клиент может не желать предоставить вам доступ к ключевым фигурам, а также причины, по которым ему на самом деле выгоднее предоставить его вам.

Справедливость

Они могут сказать: «Будет несправедливо позволить вам встретиться с ними. Если мы разрешим это вам, значит, мы должны разрешать это всем». Если «справедливость» — причина этого *не* делать, можем ли мы превратить ее в причину *для* того, чтобы это сделать?

Мы определенно понимаем и приветствуем стремление клиента быть справедливым. Однако их конечная цель — не справедливость по отношению к сторонним поставщикам. Их цель (и их фидуциарная ответственность) — быть справедливыми по отношению к акционерам и заинтересованным лицам в собственной компании и к решению, которое отвечает их потребностям. Было бы несправедливо ожидать, что мы можем дать им решение, удовлетворяющее запросы ключевых заинтересованных лиц, даже не поговорив с ними об этих запросах. Если консультант думает, что может выписать рецепт, не поставив точный диагноз, стоит усомниться в его профессионализме и честности.

Консультанты часто тратят десятки, сотни и тысячи человеко-часов на разработку и подготовку к презентации решения. Мы

Мы хотим быть справедливыми по отношению к заинтересованным лицам в компании клиента и разработать такое решение, которое бы точно соответствовало их потребностям. Несправедливо было бы ожидать от нас, чтобы мы сделали это, даже не поговорив с ними.

делаем это, не имея никаких гарантий, что сделка состоится. И мы готовы к этому. Все, чего мы просим взамен, — примерно по 30 минут от каждой из ключевых фигур, чтобы лучше потратить наше время на разработку осмысленного решения. Разве это не справедливая просьба?

Мы можем возразить против идеи о том, что если мы будем говорить с ключевыми фигурами, то и всем нашим конку-

рентам нужно будет сделать то же самое. Наши конкуренты могут и не хотеть этого. С точки зрения справедливости мы должны предложить клиенту давать доступ к этим людям только тем, кто считает это необходимым. Если кому-то это не нужно, они не будут и просить об этом. Если они не будут просить, клиент и не должен давать им доступ. Это справедливо.

Другая возможность для нас — предложить клиенту дать каждой из компаний-конкурентов столько времени, сколько ей нужно, на встречи с ключевыми фигурами. Клиент может сказать консультантам, что решение о том, кого нанять, в большой степени будет зависеть от того, насколько удачно консультанты воспользуются этим временем. Те, кто потратит время клиентов впустую, вряд ли буду наняты — на самом деле они, скорее всего, очень быстро выйдут из борьбы. Мы уже говорили о том, что то, как консультанты продают, — это бесплатный образец того, как они будут решать задачи; поэтому для клиента лучше как можно раньше выяснить, на что может быть похожа работа с каждым из них.

«Я сделаю это за вас».

Если обязанность встретиться и поговорить с ключевыми фигурами вместо нас берет на себя кто-то другой, существует две серьезные проблемы.

1. Всегда происходит определенное размывание информации и смысла. Избежать этого нельзя. Мы в итоге получаем лишь часть того, что было изложено, и полностью лишаемся возможности использовать невербальную коммуникацию.
2. Клиенты, беседующие с людьми из своей собственной компании, не станут задавать те вопросы, которые задали бы мы. Они могут вообще не задать никаких вопросов; они могут передать

нам только то, что будет им поручено передать. Если они разговаривают с вышестоящими лицами, они могут постесняться проверить предположения, выявить все сложности, потребовать данных и сведений об эффекте, изучить контекст или спросить об ограничениях. Маловероятно, что они будут говорить о времени, людях или деньгах или просить раскрыть критерии принятия решения. Критически важная информация о точных потребностях клиента может так и не всплыть на поверхность.

При таком сценарии один из способов «встретить и вести» — это «обмен ролями».

При коммуникации через третьих лиц размывание, искажение и обобщение неизбежны. Вопрос лишь в том, в какой степени.

Встретить: «Я благодарен вам за это предложение. Все это время ваша помощь была очень ценна для меня».

Вести: «Однако меня кое-что беспокоит. Если бы вы пришли в мою компанию и я должен был бы получить для вас информацию от ключевых фигур, я гарантировал бы вам по крайней мере две вещи:

1. Я сделал бы все, что в моих силах, но тем не менее информация в моей голове все равно подверглась бы некоей фильтрации — я был бы не в силах абсолютно точно передать вам все. Какие-то нюансы неизбежно оказались бы упущены.
2. Я не задал бы точно таких же вопросов, которые могли бы задать вы, — вы же специалист, — и поэтому какая-то важная информация могла бы так и не всплыть.

Я подозреваю, что то же самое может произойти и здесь. Вот что я мог бы вам предложить. Знаете ли вы кого-то из ключевых фигур

достаточно хорошо, чтобы организовать нам троим встречу примерно на полчаса? В конце этой встречи вы сможете решить, с пользой ли было потрачено ваше время. Если да, вы можете организовать мне встречу с кем-то еще. Если нет, все, чем мы рискуем, — это 30 минут разговора. Это не кажется вам разумным?»

«Задайте свои вопросы в письменном виде»

Допустим, мы изложили свои вопросы в письменном виде и отдали их кому-то из заинтересованных лиц. Будем надеяться, клиент точно понял, о чем мы спрашиваем, так как он не сможет задать нам никаких уточняющих вопросов. Клиент пишет ответы и отдает их нам. У нас наверняка возникнет много дополнительных вопросов, которые либо останутся без ответа, либо потребуют очередного раунда переписки. Это очень громоздкий процесс, и общение в таком случае оказывается гораздо более бедным, чем персональная беседа.

Мы можем предложить контролеру заранее написать наши вопросы, чтобы он затем договорился о 30-минутной встрече, чтобы обсудить их. Благодаря этому вопросы не будут неожиданными, заинтересованному лицу не придется тратить время на то, чтобы писать ответы, и обе стороны смогут свободно обмениваться

вопросами и ответами. Это будет проще для клиента и информативнее для всех.

Игра на процентах

Причины, по которым контролер может не давать нам доступа к нужным людям, предсказуемы и ограничены. Мы как консультанты сталкиваемся с ними снова и снова. Стоит потратить время на то, чтобы разработать и потренироваться давать ответы, кото-

рые увеличат шансы на то, что мы получим этот доступ. Если мы не будем пытаться, наши шансы на успех будут низки. Если мы всегда будем пытаться, в ряде случаев контролеры будут соглашаться сразу же. В других случаях нам будут давать предсказуемый ответ, и после того, как мы все обсудим, они дадут нам доступ. Но может быть, несмотря на все наше мастерство и благородство намерений, нам все равно откажут. И тогда мы должны решить — продолжать работать или отказаться. Если мы хорошо обоснуем свое намерение отказаться от продолжения общения, клиент может даже попытаться удержать нас. Наша готовность «уйти, если нет возможности поговорить» может заставить клиента проявить больше гибкости и креативности.

Одна из клиенток Махана работала с компанией из списка Fortune 100. Ей нужно было встретиться с советом директоров, чтобы до конца разобраться в том, что им нужно. Один из контролеров категорически не желал предоставить ей доступ к лицам такого высокого ранга. Она сказала ему: «Единственная цель моей компании — дать вам решение, точно отвечающее вашим потребностям, и из того, что вы мне говорили, следует, что эти потребности определяет именно совет директоров. Чтобы понять, что им нужно, я должна с ними встретиться и поговорить». Контролер ответил: «Этого не будет». Она по-разному пыталась воздействовать на него, но неизменно получала отказ.

Хорошие намерения и техника повышают наши шансы на то, что мы сможем встретиться с ключевыми фигурами в компании клиента.



У нее было только двое конкурентов, и ее компания была одной из лучших в данной области. Она сказала: «Я уважаю ваше решение не допускать меня до совета директоров. Я с этим не согласна, но я это уважаю. Я надеюсь, вы также с уважением отнесетесь к моему решению не делать вам предложения. Это слишком важный проект и слишком публичный, чтобы мы строили догадки о том, что вам нужно. В конечном итоге я только потрачу попусту свое и ваше время и могу к тому же выставить свою компанию в невыгодном свете. Может создаться впечатление, что мы либо непрофессиональны, либо слишком высокомерны. Я не хочу вредить своей компании, делая вам предложение, когда я не понимаю, что совет директоров считает важным».

Контролер ответил: «Если вы не хотите делать предложение, не делайте. Это ваш выбор». Она ушла, и ей пришлось сказать своему менеджеру по работе с клиентами, что она сделала. К счастью, ее менеджер был на нашей стороне и поддержал ее; в противном случае она могла бы иметь серьезные проблемы, так как сделка была очень важной. Как она рассказывает, в тот вечер дома она говорила себе: «Что я наделала со своей карьерой? Со своей семьей?» Но тут ей позвонил ее менеджер по работе с клиентами и сказал: «Мне только что позвонил один из директоров [компании клиента]. Они узнали, что мы отказались делать предложение, и спросили почему. Когда я объяснил ему твои обоснования, он сказал, что это безумие и что они хотят с тобой встретиться».

В конце концов она поговорила со всеми членами совета директоров и на очередном совещании совет очень быстро принял решение в пользу ее компании, даже не став тщательно изучать остальные два предложения. Главным условием стало то, чтобы она управляла всеми их дальнейшими взаимодействиями.

Хотя такая стратегия, несомненно, сопряжена с большим риском, она была так решительно настроена найти решение, в точности отвечающее запросам клиента, что была готова скорее отказаться от сделки, чем строить догадки. И когда люди поняли ее намерения, они не только сами пригласили ее на встречу, но и заключили с ней сделку.

Оставьте «запасной выход»

Прежде чем вы примените стратегию «встретить и вести», оставьте себе «запасной выход», чтобы, даже если ваш собеседник отвергает вашу логику, у вас все равно была бы возможность продолжить.

Решение принимает клиент, и наша работа — поддержать его. Поэтому ваш «запасной выход» может звучать примерно так: «Билл, я знаю, что вы выполняете свои обязанности, а моя работа — поддерживать вас в этом. Мы согласимся с любым вашим решением. Но мне хотелось бы поделиться кое-какими соображениями». Теперь вы готовы встретить и вести; если ваш собеседник не согласится с вами, по крайней мере вы не загоните себя в угол. Вы все равно сможете сказать: «Спасибо, что хотя бы выслушали меня. Как я уже говорил, моя работа — поддерживать вас. Если таково ваше решение, значит, так тому и быть».

Не загоняйте себя в угол.
Наша цель — отстаивать свою позицию, а не ругаться из-за нее с клиентом.

Если нам отказались давать доступ к нужным людям, у нас есть несколько вариантов дальнейших действий:

1. Разбить задачу на части.
2. Применить обходной маневр.
3. Отказаться от игры.
4. Все равно продолжать игру.

Разбить задачу

В сетке принятия решения часто бывает несколько этапов, в каждом из которых задействованы разные люди. Чтобы продвинуться вперед на один шаг, нам необязательно получать доступ сразу ко всем людям на всех этапах. Как минимум нам нужно добиться согласия на встречу с людьми, задействованными на ближайшем этапе, — прежде чем эти люди примут свое решение. Если сокращенный список из трех компаний передается на рассмотрение комитету по отбору, нам нужно побеседовать с каждым из членов этого комитета до того, как они передадут свое решение на утверждение генеральному директору. Если окончательное решение принимает гендиректор, нам необходимо поговорить с ним, прежде чем решение будет принято.

На том или ином конкретном этапе мы можем получить разрешение на беседу с каждым из нужных людей по очереди. Мы можем спросить того, с кем ведем переговоры, есть ли среди ключевых фигур кто-то, с кем ему комфортно и безопасно общаться. Спросите, можно ли организовать встречу для вас троих. И только если вашему собеседнику покажется, что эта встреча имела ценность, можно будет поговорить и с другими нужными людьми. Так что наш собеседник сам продолжит все контролировать.

Обходной маневр

Пытаться обойти того, кто стремится контролировать ваши действия, — на самом деле очень рискованная тактика. Однако вы и не должны этого делать. Вы можете найти кого-то «выше» вас в вашей организации, кто сможет поговорить с кем-то, кто «выше» вашего контролера в организации клиента. Если более высокопоставленное лицо из вашей компании будет следовать тем же линиям расследования (задачи и критерии), вы получите нужную информацию.

Получить доступ к ключевым фигурам крайне важно, однако это то, за что вы должны бороться, а не то, из-за чего стоит ссориться с клиентом. Если вы уже пытались использовать десяток различных

способов уговорить контролера дать вам доступ и так и не достигли успеха, можете выйти через «запасной выход» и построить новую стратегию совместно со своими коллегами. Вы можете найти кого-то в своей компании, кто сможет получить доступ к кому-то из заинтересованных лиц в компании клиента. Затем вы можете связаться со своим контролером и заявить ему прямо: «Майк, я только что

узнал, что наш финдиректор Мэри Джонсон встречается с вашим финдиректором Марком Томасом. Она решила, что будет просто неприлично и не по-деловому с ее стороны не проконтролировать инициативу такого масштаба. Я знаю, что вы были против моей встречи с Марком, поэтому сразу решил поставить вас в известность об этом и уточнить, что меня на этой встрече не будет».

Конечно, пытаться обойти кого-то, кто этого не хочет, — рискованно. Но не поговорить с ключевыми фигурами в принятии решений — тоже риск. Мы должны решить, какой риск больше и как лучше всего снизить тот риск, на который мы решили пойти.

Выйти из игры

Когда люди не хотят или не могут предоставить нам нужную информацию или доступ к нужным людям, мы можем решить, что это — непреодолимое препятствие для предоставления клиенту жизнеспособного решения. Непреднамеренно или по каким-то тайным мотивам они поставили наше участие под угрозу, мешая нам как быть выбранными, так и предоставить удачное решение. Мы можем решить, что лучше использовать свое время для работы с компаниями и людьми, которые могут и хотят общаться более эффективно. Это может стать причиной для выхода из игры.

Все равно продолжать

Если мы отступили через «запасной выход», у нас все равно оста-

ется возможность продолжать и перейти к стадии точного решения (E), хотя оно вряд ли окажется точным на самом деле. Иногда мы можем решить, что у наших догадок достаточно высокие шансы на точность, и выбираем продолжение игры. Как мы еще поговорим в разделе о Завоевании, мы должны просить предоставить нам как можно больше времени для презентации нашего решения. Часть из этого времени мы можем потратить на обсуждение Возможности с ключевыми фигурами в компании клиента. Мы можем начать так: «Наша цель — дать вам решение, в точности отвечающее вашим потребностям. Для этого нам нужна информация. Что-то из того, что нам необходимо, мы уже знаем, что-то — пока нет. Ваша компания предоставила нам достаточно данных для того, чтобы прийти сюда сегодня с достойной гипотезой о том, что будет работать. Однако у нас не было возможности поговорить

с вами лично, поэтому, не зная вашего взгляда на то, что должно произойти, нам сложно давать окончательные рекомендации. Так что, прежде чем мы представим наше решение, позвольте задать вам несколько вопросов».

Конечно, сочетание расследования и продвижения на одной встрече — не самый лучший вариант, но это определенно лучше, чем полное отсутствие расследования.

Не забывайте о времени

Первое, на что мы должны тратить свое время, — ценные диалоги с теми, кто принимает решения и влияет на них. Берите время у деятельности (и клиентов), приносящей мало ценности, и вкладывайте

В конечном итоге нам, возможно, придется беседовать с очень большим количеством людей. На это нужно время. Правильно использованное время — самый главный фактор удачной сделки. Выигрывает (в большинстве

плато ценности, и вкладываете его в развитие взаимопонимания с ключевыми заинтересованными лицами.

случаев) тот, кто лучше остальных умеет найти и использовать это время. Конечно, мы также должны иметь удачное решение и хорошо представить его — это второй из важнейших факторов.

ПОНИМАНИЕ КРИТЕРИЕВ РЕШЕНИЯ

ПРИМЕР ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ				
Этапы	Решение	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Переговоры с 6-8 компаниями	Какие 6-8?	15 мая — 1 июня	Я	←
			Я, конечный	

Сужение списка до 3	каких? Обосновать выбор	8 июня	пользователь, глава подразделения	←
Передача в комитет по отбору	Рекомендовать лучшую и обосновать	15 июня	Финансовый директор, информационный директор, первый вице-президент, 4 главы подразделений	← Как каждый из тех, кто принимает решения, делает это
Совещание с генеральным директором	Подтвердить или отказать	22-25 июня	Генеральный директор	←

Давайте представим, что мы получили доступ к людям, которых хотели видеть. И что же теперь? Мы должны — настолько хорошо, насколько нам позволяет время, — осуществить следующее:

1. Увидеть Возможность с точки зрения каждого из людей, с которыми мы говорили. Каковы, по его мнению, задачи, данные, эффекты, контекст и ограничения? Начать можно, например, так: «Спасибо, что уделите нам время. В таких делах, как это, ваш вклад и ваше мнение имеют огромное значение. *На ваш взгляд, как _____, каковы основные задачи, которые призван решить этот проект?*

Когда люди чувствуют понимание их критериев с вашей стороны, они начинают больше верить вам и вашему решению.

2. Понять, какие критерии будут использовать заинтересован-

ные лица для выбора одной из нескольких альтернатив.

3. Узнать, что они хотели бы увидеть и услышать в нашей презентации; что они должны были почувствовать, чтобы принять обоснованное решение.
4. Проверить все желтые сигналы.
5. Получить разрешение на новую встречу, если это будет необходимо.

Мы достаточно много времени потратили на то, чтобы разобраться в структуре обсуждения Возможности (О). Теперь давайте исследуем критерии, используемые для выбора одной из нескольких альтернатив. Альтернативы есть всегда. Помимо работы с нами, клиенты могут решить:

1. Не делать ничего.
2. Сделать все сами.
3. Сделать это с кем-то еще.

Консультанты часто говорят, что их главные конкуренты — это «не делать ничего» и «сделать все сами». Если такие варианты действительно есть, обсудите их. Спросите у клиента:

- «Рассматриваете ли вы вариант вообще ничего не делать?»
- «Может ли случиться так, что данные средства будут использованы на какой-то иной проект, получивший приоритетное значение?»
- «Мне кажется, что вы могли бы попробовать сделать это сами. Вы не рассматривали такой вариант?»

Если они ответили «да» на любой из этих вопросов, то далее нам необходимо узнать: «Как вы будете принимать решение, *какой из вариантов выбрать?*» Какие конкретно критерии они будут использовать, чтобы решить, делать что-то или нет? Как они будут решать, делать это самостоятельно или использовать постороннюю помощь?

Внешние конкуренты

Понимание конкурентной ситуации может быть как преимуществом, так и недостатком. Оно работает против нас, если мы уделяем конкурентам больше внимания, чем клиенту. Но оно необходимо для того, чтобы лучше понять образ мышления клиента и сделать наше решение отличным от решений конкурентов.

Определяя этапы процесса принятия решения, мы обязательно узнаем, есть ли у нас внешние конкуренты. Вы совершенно спокойно можете спросить у клиента: «Вы говорили, что должны получить предложения и от других компаний. Чисто из любопытства, что это за компании?» Если у вас достаточно хороший контакт, они ответят на этот вопрос. Некоторые клиенты специально *хотят*, чтобы консультанты знали своих конкурентов; они считают, что это поможет нам сделать наше предложение отличным от других. Другим же кажется, что по тем или иным причинам лучше держать нас в неведении. Если они не желают делиться с нами именами конкурентов, имеет смысл узнать хотя бы их количество и тип.

Если мы будем знать количество конкурирующих компаний, мы сможем лучше понять, как клиент рассматривает альтернативы. Чем меньше число конкурентов, тем более вероятно, что клиент уже проделал хорошую подготовительную работу и готов сделать выбор; если конкурентов много, скорее всего, клиент еще не собрал всю информацию о них и о нас. Многие могут объяснить и типы компаний-конкурентов. К примеру, мы должны предложить клиенту решение из области модернизации производственных процессов и узнаем, что среди наших конкурентов есть два нетрадиционных поставщика: одна фирма в первую очередь известна своей работой в области стратегических решений, а не модернизации производства, а вторая занимается модернизацией, но в совершенно другой отрасли. Вероятно, у клиента имеются какие-то веские основания для привлечения таких нетрадиционных игроков; нам было бы полезно разобраться в этих обоснованиях.

Если клиент выбирает из набора хороших компаний

На чем основывается клиент, выбирая одну из нескольких альтернатив? Какие факторы могут иметь для него наибольшее значение?

и каждая из них может сказать: «Мы очень хорошие люди, мы помогли уже многим, мы хорошо сделаем свою работу для вас», то как он будет решать, какая из них на самом деле лучшая? Какой из факторов будет иметь решающее значение? Что нужно увидеть, услышать или почувствовать клиенту, чтобы его решение действительно было удачным и обоснованным?

Маловероятно, чтобы полный список критериев лежал у клиента в ящике стола и только дожидался, чтобы консультант спросил о нем. Люди могут вообще не задумываться о своих обоснованиях и не формулировать их в конкретных словах. Они могут использовать абстрактные понятия, такие как «творческий», «инновационный», «ценный», «опытный», «преданный своему делу» и т. д. Но, применив свои навыки, мы можем помочь клиенту сформулировать его ожидания и четкие критерии решения.

Зачем что-то менять?

Если клиент раньше уже работал с другой компанией, нужно ли ему что-то менять? Он обращает внимание на цену или действительно

Если клиент раньше уже работал с другой компанией, зачем ему что-то менять?

хочет изучить новые возможности? Как правило, смена фирмы-консультанта связана с определенными издержками. Вы не можете быть равным конкуренту, уже знакомому клиенту,

вы должны показать, что вы однозначно лучше. Какими должны быть ваши отличия, чтобы клиент отказался от старых партнеров? Убедитесь, что вы это выяснили.

Кто выигрывает/теряет?

Покупка решения у сторонней компании может создать у кого-то в организации покупателя ощущение, что они выигрывают или

теряют что-то из-за этой сделки. Те, кто увидит в этом выгоду для себя, могут стать нашими защитниками. Те, кому покажется, что

Заинтересован ли кто-то в том, чтобы этого *не* произошло?

они что-то теряют, могут попытаться саботировать сделку. Мы никогда не узнаем об этом, если не спросим.

Вот что мы можем спросить:

- «Очевидно, что решение поможет организации. Однако, если говорить о всех людях, на которых оно может повлиять, есть ли среди них те, кто может что-то на этом потерять?»
- «Кто в компании выиграет или проиграет от покупки данного решения у нас?»
- «Этот проект в целом имеет большое значение для организации. Но есть ли кто-то, кто может быть заинтересован в том, чтобы этого *не* произошло?»

Личная заинтересованность

Люди, как правило, действуют, исходя из своих личных интересов. Организации стараются сделать так, чтобы эти интересы совпали с общими приоритетами. Но достичь этого соответствия удастся не всегда. К счастью, все чаще оказывается так, что отдельный человек не может выиграть, если не делает чего-то, что помогает выиграть организации; влияние конкуренции на мировом рынке здесь очень велико. Тем не менее в организации могут существовать конфликтующие вознаграждения и цели. Если у нас достаточно времени и хороший контакт с клиентом, мы должны постараться понять личные и профессиональные мотивы ключевых фигур в его компании. Если мы сможем разобраться, как отдельные люди могут

выиграть или проиграть от нашей сделки, у нас будет шанс сделать так, чтобы их личные интересы совпадали с интересами организации. Возможно, наше решение даже сможет решить ряд конфликтов, таким образом приобретя дополнительную ценность.

Мы можем спросить:

- «По шкале от 1 до 10, насколько лично для вас важен успех этого проекта?»
- «Что получите или чего лишитесь лично вы, если сделка состоится?»

Итак, если до этого все шло хорошо, мы практически готовы представить свое решение клиенту. Мы можем либо гадать, что должно быть в нашей презентации, либо спросить. Давайте лучше спросим.

Во что должны верить клиенты разумом и сердцем, чтобы принять окончательное решение — каким бы оно ни было? Что они должны увидеть, услышать или почувствовать в этой презентации, чтобы принять это решение стало легче? Что их особенно раздражало или казалось бессмысленным в других презентациях?

В заключение

Если наш проект достаточно комплексный, мы должны обсудить *Возможность (O)*, *Ресурсы (R)* и *Решения (D)* с большим количеством людей. Все они могут иметь разные взгляды на *Возможность* (задачи, данные, эффект, контекст и ограничения). У них могут быть различные мнения и сведения о *Ресурсах* (времени, людях и деньгах). Они могут по-разному понимать *Процесс принятия решения* (решения на разных этапах и кто будет в этом задействован). У них могут быть разные критерии принятия решения. Мы должны все это выяснить. Чем лучше мы будем понимать ситуацию, тем

более вероятно, что мы предложим клиенту решение, которое будет иметь для него смысл, будет внедрено и гарантирует успех.

Процесс принятия решений

Шаги	Решения	Когда	Кто	Критерии/ убеждения
Каковы все этапы?	Какие решения будут приниматься на каждом этапе?	Когда будут приниматься решения?	Кто будет задействован на каждом этапе?	Как каждый из задействованных лиц принимает решения?

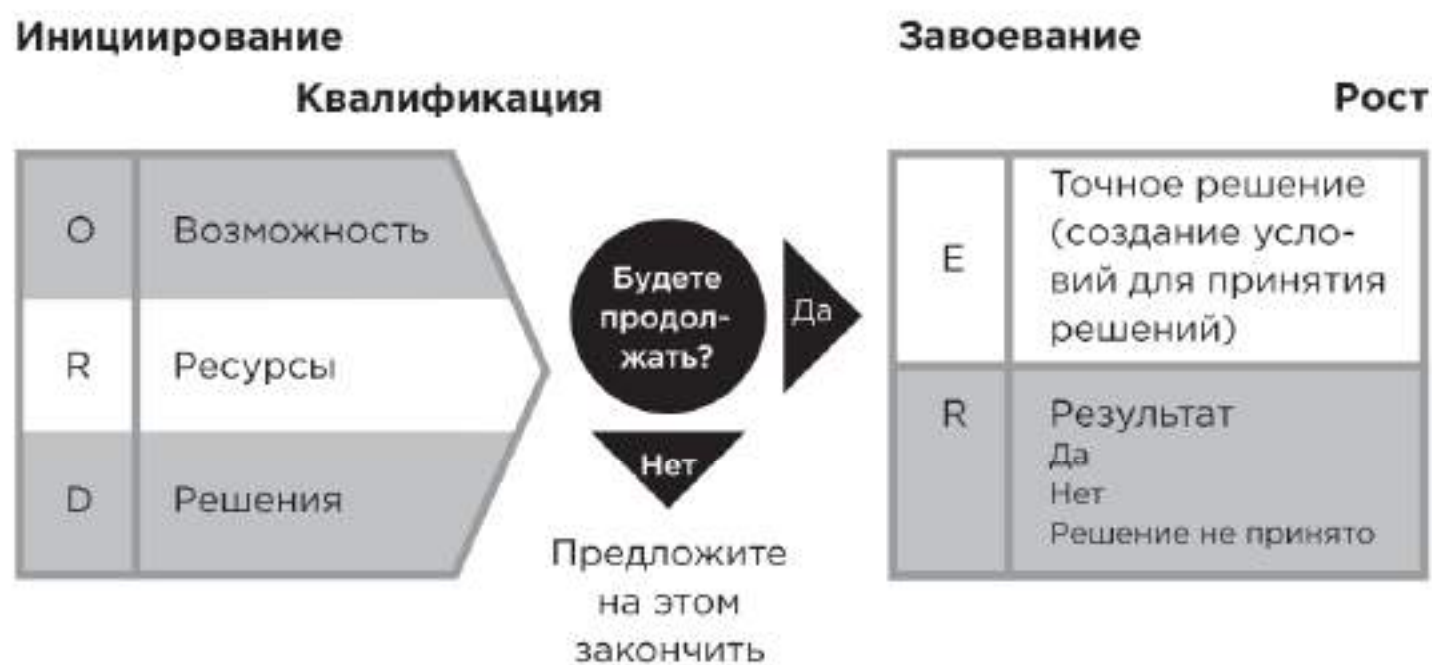
Конкуренция: как они будут выбирать между альтернативными решениями?

Выгода/потери: кто в организации может выиграть или проиграть, если будет принято наше предложение?

Личная заинтересованность: что именно приобретет или потеряет тот, с кем мы говорим?

ГЛАВА 6

Завоевание: искусство создавать условия для принятия решений



Продвижение — это удовольствие. Иногда это может вызывать бурю положительных эмоций. Чем большего мастерства мы достигаем, тем лучше мы себя чувствуем в процессе продвижения. Мы учимся передавать суть нашего послания от самого своего сердца. Мы устраняем из нашего разума все отвлекающие факторы, становимся внимательны и сосредоточены, полностью поглощены моментом и уверены в себе. Наш интеллект заостряется, наши доводы становятся логичными и убедительными. Мы справляемся с сильными эмоциями и улавливаем самые тонкие. Мы устанавливаем

связь с каждым человеком в группе и искусно дирижируем обще-

нием и результатами, которые понятны для всех.

Этот раздел посвящен улыбкам на наших лицах, восторгу, который мы испытываем, уходя с совещания и зная, что все волшебным образом сложилось воедино. Все наши переговоры и подготовка более чем оправдали себя.

На этапе Квалификации мы добились максимально возможного взаимопонимания с клиентом. Мы поняли, чего он хочет достичь, какими ресурсами располагает и как принимает решения. Если мы хорошо провели свое расследование, клиенты также многое поняли о себе и о нас и убедились, что мы понимаем их и их бизнес. Основа для прекрасных рабочих отношений заложена.

К моменту достижения фазы Завоевания мы *хотим* заключить эту сделку и чувствуем, что способны на это. Теперь мы должны эффективно продвинуть наше решение и получить положительный ответ от клиента.

Мы создаем клиенту условия для принятия решения — служим катализатором для них, предлагая их интеллектуально и эмоционально убедительно. А сами эти решения создают для клиентов условия получить то, что они хотят, так, как им это наиболее удобно.

Чтобы обеспечить себе максимальные шансы на удачную сделку, не забывайте о двух важнейших факторах. Во-первых, не делайте презентации, пока вы не будете к этому полностью готовы. И во-вторых, делая свою презентацию, создавайте условия для принятия решения.

НЕ ДЕЛАЙТЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ, ПОКА НЕ БУДЕТЕ К ЭТОМУ ПОЛНОСТЬЮ ГОТОВЫ

Многие консультанты устраивают презентации в самом начале процесса. Они с таким энтузиазмом относятся к решению, которое хотят предложить, что пытаются представить его при первой же возможности. К несчастью, при этом им, как правило, приходится только догадываться о том, что может показаться клиенту убедительным, а кроме того, они часто устраивают презентации для людей, которые не уполномочены принимать решения. И мы еще удивляемся, что у них низкий коэффициент побед? (Когда коэффициент побед низок, руководство, как ни странно, нередко заставляет

делать *больше* предложений вместо того, чтобы повышать их качество.) А при преобладании количества над качеством создастся проигрышная ситуация для обеих сторон.

Когда мы представляем решение, наша цель — собрать все и всех, кто необходим для принятия решения, в одном месте и в одно время. *Мы представляем, они принимают решение.* Сделано. Если мы провели презентацию, а они *не могут* принять решение, значит, эта презентация была преждевременной.

Можно считать, что вы готовы, если:

1. Вы уделили достаточно много времени и сил на обсуждение ORD (Возможность, Ресурсы, Решения) с теми, кто влияет на решения и принимает их. Вы делаете свою презентацию для тех людей, чьи критерии принятия решения вам же известны.
2. Вы собираетесь *лично* устраивать презентацию:
 - а) для нужных людей;
 - б) в течение нужного количества времени.

В главах, посвященных Квалификации, мы уже много говорили о доступе к ключевым фигурам и об обсуждении ORD с ними. Давайте изучим оставшиеся элементы готовности.

Представляйте лично

Предложения ничего не продают; это делают люди. Зачем прилагать такие усилия для того, чтобы обеспечить переговоры

Нужно собрать все и всех, кто необходим для принятия решения, в одном месте и в одно время. Мы представляем, они принимают решение.

Делайте презентацию только для тех людей, чьи критерии выбора вам известны.

Делайте презентацию лично, перед нужными людьми и в течение нужного количества времени.

с нужными людьми, а затем передавать все свои открытия листам бумаги? Письменные предложения — ужасный инструмент продаж. Они подходят для того, чтобы утвердить то, о чем мы уже

Это как в Лас-Вегасе: вы должны лично присутствовать, чтобы выиграть.

договорились, заранее подготовить тех, кто принимает решения, и оставить в качестве справочного документа со всеми подробностями и фактами. Но, если мы рассчитываем, что

письменный документ будет совершать продажи за нас, у нас большие неприятности.

Минусы формальных предложений — в том, что большинство из них (не все) плохо составлены, плохо написаны, несут в себе массу ненужной информации, сложны для понимания и обычно слишком длинны. Что в них хорошего? Их все равно никто не читает. В одном исследовании было показано, что люди, которые должны принимать решение, уделяют каждому такому предложению примерно пять минут. Что они успевают за это время? Узнать цену и «по диагонали» просмотреть то, что вы пытались сказать.

Какие преимущества по сравнению с написанным текстом мы получаем, выступая лично?

Голосовые подсказки: мы можем слышать тон, акценты, интонации и темп речи. (Вы когда-нибудь послали кому-то письмо, которое казалось вам очень смешным, — оно звучало очень смешно, когда вы читали его про себя, — но адресату почему-то было совершенно не смешно?)

Визуальные подсказки: мы можем получать мощную невербальную обратную связь.

Взаимодействие: мы можем брать и отдавать; мы можем реагировать на вопросы, разрешать сомнения и т. д.

Гибкость: если что-то не срабатывает, мы можем что-то изменить; мы можем реагировать на развитие событий, проблемы и новые направления разговора.

Предложения ничего не продают; это делают люди.

Контакт: люди воспринимают нас как личностей, а мы воспринимаем их.

Взаимопонимание: сложно достичь истинной встречи умов в письменном документе.

Завершенность: у нас есть возможность закончить все решением или хотя бы понять, что еще требуется для того, чтобы его принять.

Зачем нам — или клиенту — отказываться от таких преимуществ? Обычно это происходит так: клиент говорит: «Пошлите мне предложение», а мы отвечаем: «Хорошо». Мы привыкли делать так. Но мы можем сделать лучше.

Общее правило: не представляйте в письменном виде то, что можете представить лично.

Нам нужна встреча, где мы сможем представить наше решение в виде интерактивной устной презентации, которая позволяет взаимодействовать: «Если мы сделаем это, станет ли это решение отвечающим вашим потребностям? Если нет, что нам нужно изменить?»

Наши рассуждения о том, зачем нам нужна личная встреча, в общем можно представить примерно так:

1. «Мне кажется, мы выработали понимание того, чего вы хотели бы достичь, какими вы располагаете ресурсами и как вы собираетесь принять решение по данному вопросу».
2. «Теперь мне хотелось бы сделать следующее:
 - встретиться с моей командой;

- использовать все наши лучшие способности для окончательной формулировки решения, соответствующего вашим потребностям;
- устроить встречу моей команды с вашей;
- дать вам возможность проверить, насколько мы хорошо поработали».

3. «Я уверен в двух вещах:

а) вам наверняка очень понравится что-то из того, что мы придумали;

б) «Что-то может быть упущено, отражено не совсем точно или может быть улучшено. Совместная встреча поможет нам понять, что имеет смысл, а что — нет».

4. «После этой встречи мы обобщим все, к чему нам удалось прийти, в виде формального документа, отдадим его вам, и вы сможете принять решение в интересах вашей компании. Насколько разумно это звучит?»

Предложение — это мы. Когда состоится наша встреча?

«Формальный документ», который мы собираемся написать, должен быть подтверждающим письмом, а не предложением. Обсуждение сделки будет проходить при личной встрече.

Мы хотим донести до клиента, что ПРЕДЛОЖЕНИЕ — ЭТО МЫ!
Если клиент спросит у вас: «Когда вы пришлете мне ваше предло-

жение?», отвечайте: «Предложение — это мы. Когда бы вы хотели встретиться с нами?»

Да или нет?

В некоторых случаях устная презентация — нормальная часть процесса покупки и не представляет проблемы; за письменным предложением следует устная презентация или демонстрация продукта. Если мы — единственная компания, делающая предложение, получить согласие на устную презентацию обычно не составляет труда, если мы хорошо обоснуем необходимость этого. При наличии конкурентов одни клиенты соглашаются на личную встречу, другие выдвигают предсказуемые возражения:

- «У нас нет времени».
- «Это будет несправедливо».
- «Если мы позволим это вам, мы должны позволить это всем».
- «Почему вы не можете просто послать нам письменное предложение?»

Помните, каковы наши намерения? Нам нужно решение, точно отвечающее потребностям клиента. Помните, какие выгоды мы получаем при личной встрече по сравнению с письменным изложением? Ни клиент, ни мы в этом важнейшем пункте не должны ничем жертвовать. Возможно, у компании клиента до этого момента долгие годы не было необходимости что-то менять. И сейчас они собираются принять решение, с последствиями которого будут жить еще долгое время. Письменные предложения не способны выполнить необходимые для такой ситуации функции. Предложе-

ния не помогают клиентам достичь успеха. Помогают люди. Так что в интересах клиента дать поставщикам решения возможность исчерпывающе представить свои идеи, задать им все необходимые вопросы, проверить предположения и лично узнать, каково работать с этими людьми.

Но, несмотря на наши лучшие намерения и усилия, клиент может все же настаивать на письменном предложении. Возможно, он использует их в качестве фильтра для отбора нескольких компаний из многих. Возможно, это вопрос «политики», и обсуждать это не положено. Если ситуация такова, вы можете сделать следующее:

1. Попытаться договориться о личной предварительной встрече перед отправлением предложения, своего рода пробном запуске, с одним или несколькими заинтересованными лицами — чтобы протестировать наши идеи. Если мы изложим в письменном виде то, что не будет иметь смысла для клиента, это никому не принесет пользы.
2. Если это не удастся, попробуйте обсудить основные элементы вашего потенциального предложения с одним или несколькими заинтересованными лицами по телефону — по той же причине, что указана выше.
3. Если и из этого ничего не выйдет, добейтесь согласия представить — а не просто передать — ваше письменное предложение лично.

Только если нам не удастся ничего из вышеперечисленного, мы можем послать письменное предложение по электронной почте, не общаясь ни с кем лично. Это — серьезный желтый сигнал. Оптимальные

решения принимаются при общении человека с человеком,

а не компьютера с компьютером.

Представляйте нужным людям

Наша цель — создать условия для принятия решения. Это невозможно, если находящиеся в комнате с нами люди не могут принять это решение. Это очевидно. Однако нередко бывает так, что консультанты устраивают презентации для людей, которые затем передают свои впечатления от них кому-то еще, кто должен принимать решение. Маловероятно, что эти люди смогут донести до кого-то нашу презентацию так же хорошо, как это могли бы сделать мы сами. Они не смогут ответить на все вопросы, не смогут с такой же уверенностью и профессионализмом разрешить все сомнения, сложные моменты и возражения, не смогут убедительно развенчать неверные или неточные представления, тем более если им придется докладывать тем, кто стоит выше их в организации. Так почему же консультанты соглашаются на то, чтобы их решение представлял вместо них кто-то другой? Зачастую потому, что клиенты требуют, чтобы все было именно так, и консультанты просто соглашаются.

Консультанты, которые проделали хорошую работу по квалификации, обладают некоторыми возможностями влияния на клиентов. Клиенты к этому моменту уже должны почувствовать, что консультанты понимают их самих и их бизнес и им интересно узнать, какое мы можем предложить решение. Если мы не слишком поспешили с представлением решения или письменным предложением, любопытство клиента должно разыграться. Кроме того, если нам удалось переговорить с ключевыми заинтересованными лицами, мы могли заручиться их согласием присутствовать на презентации.

Консультанты должны использовать свое влияние на клиентов, чтобы гарантировать, что на презентации будут присутствовать нужные люди. Если не удастся собрать всех нужных людей одновременно, заручитесь их согласием встретиться с вами позже.

Четверо из топ-менеджеров компании, с которой работал Махан, прилетели из Чикаго в Лондон, чтобы встретиться с генеральным директором потенциального клиента. Когда они прибыли на место, генеральный директор позвонил им с извинениями. Он сказал, что

вынужден немедленно вылететь в другой город, чтобы решить острую проблему, возникшую у лучшего клиента компании. Он искренне хотел присутствовать на встрече, но ситуация была действительно критическая. Он попросил четверых топ-менеджеров встретиться с его руководящей командой, чтобы те потом передали все ему. Четверо топ-менеджеров знали, что присутствие гендиректора имеет критически важное значение. Каким бы удачным ни было общение с командой, принять решение будет невозможно. Они понимали, что, как бы ни старались члены команды, они не смогут изложить все своему гендиректору так, как могли бы они сами.

Они сказали гендиректору, что понимают и уважают его приоритеты; они сами поступили бы на его месте так же. Они также сказали, что для них приоритетом является встреча с ним и его командой *одновременно*. Они сели в самолет, полетели обратно в Чикаго и назначили новую дату встречи. Когда две недели спустя они вернулись в Лондон, их приняли по-королевски, уделили большое внимание, и в итоге им удалось удачно заключить весьма крупную сделку.

Потратьте на презентацию правильное количество времени

Сколько времени клиенты обычно отводят на типичную презентацию продажи? Часто это один час, где 45 минут занимает сама презентация, а 15 — вопросы и ответы. Конечно, если мы говорим о стандартных совещаниях, обычно они никогда не начинаются вовремя; темы для обсуждения, как правило, бывают сложными; те, кто делает презентацию, выходят за рамки отведенного времени, и времени на вопросы и ответы оказывается недостаточно. И решение не принимается.

Очень сложно прийти к решению, когда на подробное знакомство со всеми мнениями и на то, чтобы задать и ответить на все вопросы, оказывается недостаточно времени. Такие встречи обычно заканчиваются словами: «Спасибо большое, что пришли», а не хорошо продуманными решениями.

Будет лучше для всех, если вы будете убедительно настаивать на том, чтобы вам дали достаточно времени на вашу презентацию.

Время — деньги. Убедитесь, что у вас его достаточно.

Клиенты не должны ограничивать богатство диалога на самой рискованной стадии процесса покупки — в тот момент, когда они должны выбрать наилучший для себя курс действий. Если время — это действительно проблема, лучше всего использовать его, выделив достаточно на принятие правильного, обоснованного решения.

Если вам не дали достаточного доступа и времени на беседу с ключевыми фигурами *до* вашей презентации, стоит уделить презентации *еще больше* времени. Затем вы должны дать клиенту достаточно времени на выработку согласия по поводу Возможности и Критериев принятия решения, прежде чем начать обсуждение конкретного решения.

ПЛАН ВСТРЕЧИ — ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Презентация нужна для того, чтобы создать условия для принятия решения. Ее цель — не изложение материала, хотя это может быть полезно. Ее цель — не развлечение, хотя это может быть приятно.

Цель презентации — принятие решения.

Цель — принять решение. Мы представляем, они решают.

Есть много способов создания условий для принятия решения.

Формат презентации, предложенный здесь, доказал свою успешность в самых разных условиях.

Имеет смысл добавить этот вариант в свой репертуар. Мы представляем его визуально в виде схемы на следующей странице:



Элементы этой презентации представлены далее в «Плане встречи». Авторы и многие из наших клиентов пользуются одним и тем же планом и для финальной презентации, и для других встреч с клиентами. Мы используем его при личных встречах и в телефонных переговорах. В разделе об инициировании новых возможностей тоже есть такой план.

ПЛАН ВСТРЕЧИ

Конечная цель	Что должен клиент сказать, сделать и решить к концу встречи? Как нам получить согласие по конечной цели до или в самом начале встречи?
Ключевые потребности клиента	Во что клиент должен интеллектуально и эмоционально верить, чтобы без проблем принять решение?
Доказательства/действия	Какое обоснование мы должны дать или какие действия предложить, чтобы доказать соответствие ключевым ожиданиям?

166

Честные продажи = клиенты навсегда

Вопросы	Что мы больше всего хотим узнать у клиента? Как мы будем спрашивать? Какие вопросы, скорее всего, задаст клиент? Как мы будем отвечать?
Желтые сигналы	Какие причины могут быть у клиента, чтобы не принять решения или принять его не в нашу пользу (сложные моменты, сомнения, поводы для беспокойства, возражения)? Как мы будем решать их?
Следующие шаги	Какие следующие шаги мы должны быть готовы предложить, если это необходимо?
Повестка встречи	Как можно кратко интегрировать все вышеперечисленное в общую повестку встречи? Как лучше всего достичь согласия

Мы намеренно сделали число элементов плана встречи небольшим. Каждый из них мы подробно рассмотрим в этом разделе.

Конечная цель

Начнем с конечной цели. Если цель нашей презентации — создание условий для принятия решения, то нам очень важно определить, что должен сказать, сделать

С самого начала думайте о конечной цели: что клиент должен сказать, сделать или решить в конце нашего общения?

или *решить* клиент к концу нашей презентации. Авторы называют это решение «конечная цель». Если мы выработаем с клиентом согласие по конечной цели — в начале встречи или перед ней, — это повысит

наши шансы на то, что мы вернемся к ней в конце встречи и получим решение.

Вот что обычно мешает установлению правильной конечной цели.

ПЛАН ВСТРЕЧИ

Конечная цель

Ключевые потребности клиента

Доказательства/действия

Вопросы

Желтые сигналы

Следующие шаги

Повестка встречи

1. Четкой конечной цели нет.

Вспомните с десятков или больше презентаций, сделанных вашей организацией. На скольких из них с самого начала было совершенно понятно, что клиент должен сказать, сделать или решить в конце презентации? Мы думаем, что таких было очень мало. Повестка большинства подобных встреч насыщена обсуждением «нашей команды», «нашего подхода/методологии», «нашего товара/услуги», «наших методов/навыков», «нашего опыта», «наших цен» и, может быть, даже «нашего понимания». В конце могут стоять пункты «Вопросы?» и «Следующие шаги». Вся презентация посвящена консультанту, а не клиенту. Что же именно должен решить клиент?

Если ни консультанту, ни клиенту непонятно, какое решение должно быть принято, каковы шансы на то, что оно будет принято?

2. Конечная цель данной презентации нереалистична или неуместна.

Если мы только начали общаться с клиентом и на одной из первых встреч станем утверждать, что наша конечная цель — решить: «Хотите ли вы прямо сегодня приобрести наш товар/услугу?», то это будет выглядеть крайне неуместно (хотя и случается чаще, чем можно было бы себе представить). Гораздо более подходящей конечной целью будет: «Достаточно ли у вас интереса, чтобы продолжать разговор, или это не имеет смысла?» Конечная цель должна двигать нас вперед в разумных пределах, без перегибов.

Если у нас есть конкуренты, нам нужно знать, собираются ли они приобретать решение у нас или у кого-то из наших конкурентов; однако это, скорее всего, будет неуместной конечной целью, особенно если мы не последние, кто делает презентацию для клиента.

Более эффективной конечной целью финальной презентации

в такой ситуации будет что-то вроде: «Это решение по-настоящему отвечает вашим потребностям?» или, выражаясь не так прямолинейно, «Получили ли вы всю информацию, необходимую для принятия обоснованного решения?».

3. Конечная цель плохо сформулирована или вызывает сопротивление у клиента.

Вместо того чтобы обеспечить клиенту настоящую возможность выбора, некоторые консультанты формулируют конечную цель как ответ, который они хотят услышать. Это может звучать как: «Мы уверены, что в конце встречи вы скажете, что хотите работать с нами». Очень многие люди, почувствовав, что вы пытаетесь подвести их к *вашему* решению, начинают активно противиться этому. Они не желают, чтобы вы решали за них.

Помните: если вам нужна информация о том, что нужно для получения *положительного* ответа, сделайте так, чтобы *отрицательный* также был приемлем. Когда люди чувствуют, что могут свободно выбирать, они принимают решение более уверенно и охотно.

Вот несколько примеров:

«Мы полагаем, что вы рассчитываете на то, что во время этой встречи мы предоставим вам достаточно информации для того, чтобы вы могли решить, устраивает ли вас работа с нами или нам лучше расстаться. Мы правы?»

«Мы уже полгода совместно разрабатываем проект XYZ. На нашей последней встрече вы решали, следует ли заняться этим сейчас или лучше подождать. Вы решили, что ждать не стоит. Теперь нам нужно понять, будете ли вы делать это с помощью нашей компании или предпочтете иной вариант? Вы тоже рассчитываете сегодня принять такое решение?»

«Мы очень благодарны вам за возможность быть сегодня здесь. Мы знаем, что вам нужно выбрать одного из трех прекрасных поставщиков решения. Мы также понимаем, что для вас очень важно сделать правильный выбор, потому что на кону судьба компании и вы не можете ошибиться. Вот что мы хотим проверить сегодня, представляя наше решение: смогли ли мы сделать все правильно? И если нет, то что стоит изменить? Мы понимаем, что если кто-то другой сможет предоставить вам «более правильное»

решение, то вы выберете его. Зная это, готовы ли вы с уверенностью сказать нам после нашей презентации, кажется ли вам верным хотя бы одно из предложенных вам решений, и если да, то какое?»

Конечная цель должна соответствовать тому этапу процесса покупки, на котором вы с клиентом сейчас находитесь. Она должна выглядеть разумной. Должно складываться ощущение, что умные деловые люди будут огорчены и потеряют время напрасно, если соответствующее решение *не* будет принято.

При инициировании новых возможностей конечная цель часто формулируется как «Будем ли мы общаться?». На этапе создания условий для принятия решения она обычно звучит как «Будете ли вы делать это с нами?».

4. Нам не удастся достичь с клиентом соглашения по конечной цели перед встречей или в ее начале.

Авторы настоятельно рекомендуют договориться с клиентом о повестке встречи до ее начала. В эту повестку должна входить конечная цель и путь к достижению конечного решения. Если клиент согласен в этом с вами, встреча приобретает нужную направленность и всем становится легче придерживаться курса.

Если вы не достигли соглашения по конечной цели перед встречей, попробуйте сделать это в ее начале. Это вроде бы очевидно. Хорошая презентация — это не хороший мистический роман, который нужно дочитать до конца, чтобы узнать, что на самом деле произошло. В презентации сразу должно быть понятно, чем она закончится, а остальное время тратится на то, чтобы объяснить, как именно вы к этому пришли.

Вот пример игнорирования очевидного. Авторы, Махан и Рэнди, встречались с генеральным директором очень желанного потенциального клиента. Они разработали план встречи и конечную цель. Они получили одобрение конечной цели и повестки встречи от человека, который поддерживал их в компании клиента — первого вице-президента, — но не от самого генерального. В начале встречи вице-президент произнес длинную, запутанную речь. Махан, пытаясь дополнить монолог вице-президента тем, чего он хотел достичь, начал задавать генеральному директору запланированные ранее вопросы. После этого он находчиво попытался поговорить о некоторых ключевых ожиданиях, которые проявились

в ходе разговора. Никто не успел и глазом моргнуть, как конечная цель четко обозначилась. И — внимание! — после очень дружеского и информативного диалога не было достигнуто никакого решения, кроме как продолжить разговор. После встречи Рэнди начал ее разбор с вопроса: «Целью этой встречи было?..» Несмотря на то, что никакого конкретного решения принято не было, со временем все завершилось удачно — но на это потребовалось гораздо больше времени, чем это было необходимо. Боль, как правило, лучший учитель.

Ключевые потребности клиента

ПЛАН ВСТРЕЧИ
Конечная цель
Ключевые потребности клиента
Доказательства/действия
Вопросы
Желтые сигналы
Следующие шаги
Повестка встречи

Камушки для перехода к конечной цели

После того как мы выяснили, к чему мы хотим прийти в конце встречи, следует решить, как лучше всего туда попасть за отведенное время. Создается впечатление, что большинство консультантов считает, что «лучше всего» — завалить клиента информацией об их компании и решении. Их презентации перенасыщены информацией, но, к сожалению, не способствуют решениям. Консультанты всерьез мешают, вместо того чтобы способствовать принятию решения в следующих случаях:

- Они дают клиенту значительно больше информации, чем необходимо для принятия решения; они впустую тратят драгоценное время, рискуют запутать клиента и породить у него сомнения, переживания и возражения, которые в противном случае никогда бы не проявились.

- Информация подается одним большим блоком, а все вопросы и решения оставляются на конец; информация не разбита на удобные для усвоения части, которые легко переварить и обсудить сразу.
- Непонятно, на какие вопросы, возникающие в голове у клиента, призвана ответить данная информация; в конце каждого пункта повестки встречи не принимается никаких решений.
- Вся информация касается компании консультанта, а не клиента.
- Информация не связана очевидным образом с задачами и критериями решения клиента. Она не связана с конечной целью.

Первое правило создания условий для принятия решения: «С самого начала думайте о конечной цели»; второе: «Давайте только ту информацию, что необходима для принятия решения». Исследуя, мы говорим: «Никаких догадок». Продвигая, мы говорим: «Ничего лишнего».

Вместо того, чтобы заставлять клиента совершать один огромный прыжок через широкое озеро информации, мы должны проложить ему переправу из нескольких камушков размещенных

на разумном расстоянии друг от друга. Благодаря этому пере- права будет более простой и приятной — и не даст клиенту свалиться в воду и захлебнуться

информацией. Этим камням должно быть ровно столько, чтобы он с удобством перешел от начала встречи к конечной цели. Как пра- вило, требуется от трех до семи шагов.

Ключевые потребности клиента — один из типов таких камушков для перехода. В зависимости от ситуации могут быть использованы и другие способы достижения конечной цели. Тем не менее проработка ключевых ожиданий помогает практиче- ски всегда.

Давайте клиентам только то, что необходимо им для принятия окончательного решения. Ничего лишнего.

Подумайте, правдивы или ложны следующие утверждения:

- Люди принимают решения на основании своих ожиданий (что, с их точки зрения, истинно и ложно, хорошо и плохо, ценно и нет, практично и нет, понятно и запутанно и т. д.).
- Эти ожидания часто не проявляются в явном виде (клиент не дает вам листок бумаги со списком своих убеждений).
- Эти ожидания часто не оформлены четко (они не выража- ются в словах, неточны и не организованы логически).
- Эти ожидания необязательно являются общими для всех клю- чевых фигур.

Если вы сочли верными хотя бы какие-то из этих утверждений, считаете ли вы верным и следующее?

- Нам скорее удастся создать условия для окончательного реше- ния, если мы выявим и разберемся со всеми ожиданиями,

лежащими в его основе.

Если вы считаете, что это неверно, вероятно, вам стоит на этом закончить. Если нет — продолжайте читать.

Мы можем работать с двумя наборами ожиданий.

Люди принимают решения, основываясь на своих ожиданиях. Нам скорее удастся создать условия для окончательного решения, если мы выявим и разберемся со всеми ожиданиями, лежащими в его основе.

Ожидания клиента: во что клиент должен интеллектуально и эмоционально верить, чтобы спокойно и уверенно принять окончательное решение?

Наши ожидания: что мы должны донести до клиента, чтобы он принял окончательное решение?

В целом авторы ставят на первое место ожидания клиента, которые только по необходимости можно дополнять нашими ожиданиями. Если клиент видит, что наше решение его задачи соответствует его ожиданиям, этого может быть достаточно для того, чтобы без проблем принять решение. Все лишнее может только запутать его или усложнить процесс принятия решения.

Типичные ожидания клиента от финальной презентации таковы:

- Решение должно избавить клиента от проблем или дать желаемые результаты.
- Решение можно осуществить, используя доступные ресурсы.
- Решение задачи отвечает критериям принятия решения ключевых заинтересованных лиц.
- Экономические обоснования убедительны.

- Это решение превосходит альтернативные.

Типичные ожидания клиента от поставщиков решения:

- Они компетентны (у них достаточно профессионального опыта).
- Им можно доверять (они сделают то, что обещают).
- Они совместимы с нами (нам понравится с ними работать).

Это — типичные ожидания клиентов, однако в зависимости от ситуации и презентации основные ожидания и их формулировки могут быть различны. При нашей встрече с ключевыми фигурами мы можем точнее узнать об их ожиданиях, задав вопросы типа: «Что мы должны раскрыть в нашей презентации для того, чтобы вы могли принять обоснованное решение — работать с нами или с кем-то еще?» или «Что вы хотели бы увидеть, услышать и почувствовать в нашей презентации, чтобы вам было легче принять обоснованное решение, каким бы оно ни было?».

Если нам удалось добиться согласия с клиентом по конечной цели и ключевым ожиданиям, структура нашего диалога создает условия для принятия решения.

ПЛАН ВСТРЕЧИ

Конечная цель

Ключевые потребности клиента

Доказательства/действия

Вопросы

Желтые сигналы

Следующие шаги

Повестка встречи

Мы должны предложить твердые доказательства или какие-либо действия для того, чтобы клиент убедился в соответствии нашего решения всем его ключевым ожиданиям. Понимая приоритетность поставленных клиентом задач, мы должны продемонстрировать ему, как наш товар или услуга поможет ему решить их. Понимая его критерии решения, мы должны объяснить, как наше предложение выполняет их. Понимая, какие у клиента имеются ресурсы, мы должны подтвердить, что они будут использованы продуктивно.

До настоящего момента мы были терпеливы и не представляли незрелого решения. Теперь, окончательно оформив его, мы должны представить его как можно более убедительно. Наша цель — показать клиенту именно то, что убедит его в соответствии нашего решения всем его ключевым ожиданиям — ни больше ни меньше. Мы можем убедиться в том, что достигли этой цели, только спросив клиента об этом. Мы должны проверить каждое из ключевых ожиданий по ходу встречи, не оставляя все на ее конец. Если все ключевые потребности клиента удовлетворены, принятие окончательного решения должно произойти легко.

Обращение за решением

Обращаясь к клиенту за решением, мы хотим знать, насколько то, что мы предложили, соответствует его ожиданиям. Если мы не обратимся за решением, мы рискуем «проскочить на желтый свет» или, наоборот, потерять импульс, когда перед нами «зеленая улица». Однако, если мы обратимся за решением *неподходящим*

образом, клиент может счесть, что мы пытаемся манипулировать или давить на него, и принять решение не в нашу пользу, даже если его удовлетворяет наше решение. Нам нужно сделать это так, чтобы клиент не чувствовал угрозы и мог открыто поделиться с нами своими мыслями и чувствами.

Вот несколько вариантов обращения за решением.

Вопрос в свободной форме. Если вы делаете свою презентацию перед одним-двумя людьми, можно предложить им следующее: «Прежде чем мы продолжим, нам хотелось бы знать, убедились ли вы, что мы способны решить поставленную вами задачу?» Или: «Я знаю, что эта задача приоритетна для вас, и, прежде чем продолжить, хотел бы спросить: удовлетворяет ли вас предложенное нами решение?» Или: «Давайте подведем промежуточный итог. Соответствует ли, на ваш взгляд, предложенное нами решение поставленной задаче или мы не справились с этим?»

Шкала от 1 до 10. «Прежде чем продолжить, давайте проверим, что мы имеем. Предлагаю воспользоваться 10-балльной шкалой, где 10 означает, что вы полностью удовлетворены предложенным нами решением данной задачи, а 1 — что мы совершенно с этим не справились. Как бы вы оценили то, что только что увидели, по этой шкале?» (Есть люди, которые никогда и ни за что никому не поставят «десятку», что бы она ни значила. Скорее всего, 8 или 9 вас вполне устроит.)

Красный, желтый, зеленый. Авторы иногда раздают клиентам настоящие красные, желтые и зеленые карточки, которые, с одной стороны, оживляют процесс, а с другой — служат конкретной цели. В ключевые моменты мы просим клиентов поднять одну из карточек. То же самое можно сделать и просто устно, спрашивая у присутствующих, какую оценку по цветовой шкале они бы дали тому, что только что услышали.

«От кулака до пятерни». Скажите клиенту, что раскрытая пятерня означает «зеленый свет», а сжатый кулак — «красный». Четыре поднятые пальца говорят о том, что все нормально, но, возможно, следует кое-что дополнительно изучить. Два или три — это «желтый

свет». Один поднятый палец однозначно свидетельствует о том, что на этом стоит расстаться.

Электронное голосование. В больших группах или в случаях, где имеет смысл провести анонимное голосование, можно воспользоваться электронными планшетами для голосования с выведением общего результата на большой экран. Голосование может вестись по различным критериям (да/нет, верно/неверно, несколько вариантов ответа и т. д.), а само оно, с одной стороны, оживляет процесс, а с другой — дает необходимую информацию.

Продумайте заранее, как вы будете обращаться за решением по каждому ключевому ожиданию и за окончательным решением по конечной цели. Ваше обращение должно быть свободным и без намека на давление, однако вы должны убедиться в том, что решение клиента однозначно и твердо.

Вопросы

ПЛАН ВСТРЕЧИ
Конечная цель
Ключевые потребности клиента
Доказательства/действия
Вопросы
Желтые сигналы
Следующие шаги
Повестка встречи

Вы должны запланировать вопросы двух типов: вопросы, которые вы хотите задать клиентам, и вопросы, которые они могут задать вам.

Вопросы клиенту. Даже если вы провели тщательное предварительное расследование (а иногда — как раз в результате такого расследования), у вас могут остаться насущные вопросы, на которые вы до сих пор не получили ответа. Возможно, мы что-то упустили в нашем анализе; возможно, мы недопоняли все критерии принятия

решения; возможно, у нас существуют подозрения о нераскрытых ограничениях. Подумайте, что еще вам действительно нужно знать. Приоритетность должна быть для вас важнее полноты: если вы можете получить ответы только на три вопроса, какими они будут? Затем продумайте, как и когда вы зададите эти вопросы во время презентации.

Вопросы к консультантам. Вопросы, которые может задать клиент, зачастую предсказуемы. Чем сложнее вопрос, тем больше вам поможет предварительная подготовка ответов.

Ответы на подлинные вопросы.

Вопросы клиента во время презентации часто маскируют подлинные вопросы. Вот пример.

Хороший друг Махана — в настоящее время успешный тренер по продажам — когда-то работал специалистом по продажам в основанной Маханом компьютерной компании. Они с Маханом совместно осуществили много проектов, вместе учились и росли как профессионалы. Друг Махана в течение полугода работал над крупной сделкой и наконец делал финальную презентацию для генерального директора и группы других ответственных лиц. В конце презентации, которая всем очень понравилась, генеральный директор сказал: «Нам понравилось то, что вы нам показали. У вас большая компания?» Друг Махана испугался, что клиент, у которого была

крупная компания, может решить, что компания Махана слишком мала для того, чтобы осуществить такой масштабный проект. Он начал придумывать все возможные аргументы, доказывающие, что его компания достаточно велика. Гендиректор внимательно слушал, а затем сказал: «Ну вот, кажется, у вас очень крупная компания. Это плохо. Мы только что работали с крупной компьютерной компанией, и они просто игнорировали нас. Мы не хотим снова совершать ту же ошибку. Мы решили, что будем работать с маленькой компанией, которая сможет предоставить нам наилучшее возможное обслуживание. Но спасибо, что пришли к нам».

Подлинный вопрос генерального директора был не «У вас большая компания?», а «Обеспечите ли вы нам отличное обслуживание?». Если бы друг Махана знал, что на самом деле вопрос в этом, он бы смог исчерпывающе на него ответить. Не зная подлинного

вопроса, он ответил на собственные опасения. Но если бы он заранее уделил время изучению ситуации, то мог бы разобраться в реальной проблеме.

Услышав вопрос о размере компании, он мог бы ответить так: «Наша компания оценивается в \$ ___ миллионов. Вы, вероятно, спросили об этом не просто так. Важен ли размер компании для вашего окончательного решения?» Или: «Я с удовольствием расскажу вам о размере нашей компании, и мне кажется, вы не просто так об этом спросили. Могу я узнать почему?»

Теперь друг Махана говорит: «Они никогда не задают *подлинных* вопросов!» Возможно, он преувеличивает. Тогда он все-таки сумел спасти возможность, но ему стоило больших трудов выбраться из ямы, которую он сам себе выкопал.

Люди задают вопросы по определенным причинам. Иногда эти причины лежат на поверхности, но часто они бывают покрыты мраком. Не зная причины, мы рискуем ответить не на тот

Люди задают вопросы не просто так. Не стоит пытаться угадать причину вопроса, иначе вы рискуете ответить не на тот вопрос: тем самым вы порождаете новые вопросы и сомнения у клиента.

решением вопроса не на тот вопрос. В итоге мы теряем драгоценное время и утомляем клиента. И что еще хуже, из-за этого клиента появляются новые вопросы и сомнения, которых раньше не было.

Люди задают вопросы, чтобы думать. Процесс мышления — это внутренний диалог со своими вопросами и ответами. Вы,

возможно, подумали сейчас: «Неужели это так? И я тоже это делаю? Это все делают? Так происходит всегда? Можем ли мы думать, не задавая вопросов?» Часто люди задают вопросы, чтобы стимулировать собственное мышление. Если мы дополнительно подтолкнем их, они могут начать более глубоко исследовать свое направление мысли. Если мы вмешаемся в этот процесс слишком длинным ответом, мы можем совершенно сбить его с рельс.

При групповом общении терпение, необходимое для раскрытия подлинного вопроса, становится ключевым фактором. Кто-то из группы может задать вопрос, чтобы стимулировать собственное или групповое мышление. То, как именно задан вопрос, может

повлиять на мышление других членов группы. Можно задать его так, чтобы поддержать определенную точку зрения. Клиенты также могут задавать провокационные вопросы, чтобы понаблюдать за реакцией консультанта или намеренно выставить его не в лучшем свете. Во всех этих случаях нам лучше всего оставаться сосредоточенными, избегать необдуманных, импульсивных ответов и подталкивать собеседника к тому, чтобы он сказал больше или выразился яснее.

К несчастью, немногие консультанты умеют «вовремя отойти в сторону». С детства нас приучают к тому, что, если вопрос задан,

на него нужно ответить. Когда мы становимся консультантами и считаем себя экспертами, которые знают (или должны знать) все ответы, эта схема еще крепче укореняется в нашем сознании. Но задача тут не в том, чтобы знать ответ, а в том, чтобы распознать подлинный вопрос.

Полезный способ, которым мы можем воспользоваться в такой ситуации, — «перенаправление». Это ответ вопросом на вопрос, что может быть ценным инструментом коммуникации, а может — сильным раздражающим фактором. Если мы пользуемся этой техникой с добрыми намерениями, большинство клиентов либо вообще не замечают, либо не придают какого-то особого значения тому, что мы перенаправляем их вопрос.

Помните, что *намерение*, стоящее за перенаправлением, должно быть таким:

- понять и ответить на подлинный вопрос;
- избежать ответа не на тот вопрос;
- дать клиенту возможность высказаться, если он действительно этого хочет.

Формула перенаправления:

Слушание + Смягчение + Перенаправляющий вопрос = Успешное перенаправление.

Слушание. Если мы будем внимательно слушать, как клиент формулирует вопрос, это может дать нам указание на то, как сформулировать свой встречный вопрос.

КЛИЕНТ: Как вы можете гарантировать, что наша коммуника-

ция с работниками будет высокопрофессиональной?

КОНСУЛЬТАНТ: В голову приходят разные идеи. Во-первых, чтобы не гадать, я хотел бы уточнить, что вы имеете в виду под «высокопрофессиональной коммуникацией»?

Смягчение. Мозг привык различать схемы. Когда клиент задает вопрос, ожидаемая схема — это ответ. Если мы тут же отвечаем вопросом на вопрос, схема нарушается, и это может вызывать неприятные ощущения у собеседника. («Сколько это займет?» — «А вы как думаете, сколько это займет?») Если вместо этого мы сначала ответим утверждением и лишь затем зададим вопрос, это лучше впишется в привычную схему. Наша реакция не покажется грубой, враждебной или раздражающей.

Смягчающие утверждения могут быть такими:

- «Спасибо, что спросили...»
- «Хмм, хороший вопрос...»
- «Замечательно, что вы об этом заговорили...»
- «Хмм, я об этом еще не думал...»
- «Мне пришел в голову тот же вопрос...»
- «На ум приходят несколько вещей...»
- «Конечно, у меня имеется мнение на этот счет. Чтобы избежать предвзятости...»

КЛИЕНТ: Можете рассказать мне о вашей методологии?

КОНСУЛЬТАНТ: С удовольствием. Я, наверное, мог бы расписывать ее часа два. Вы хотели бы поговорить о чем-то конкретном?

Хорошим смягчающим утверждением может быть краткий ответ на вопрос:

- «Да».
- «Нет».
- «Если кратко, то...»

Перенаправляющий вопрос. Ключевой момент здесь — задать перенаправляющий вопрос сразу после того, как вы ответили на вопрос клиента.

КЛИЕНТ: Сколько времени занимает внедрение подобного проекта?

КОНСУЛЬТАНТ: Обычно — от трех до шести месяцев. У вас есть какие-то временные ограничения или цели, о которых мы должны знать?

Важная подсказка: если клиент дважды повторяет один и тот же вопрос, скорее всего, он и является подлинным. Приложите все усилия, чтобы дать хороший ответ.

КЛИЕНТ: Как мы можем убедиться в том, что вы — лучшая компания для нас?

КОНСУЛЬТАНТ: Хорошо, давайте поговорим об этом. Каковы ваши критерии «лучшей» компании?

КЛИЕНТ: Я хочу знать, как *вы* считаете, что делает вас лучшей компанией?

КОНСУЛЬТАНТ: Вероятно, лучше всего нам удастся...

Главное здесь — осознание и тщательный выбор. Всегда осознавайте, что, если вам задали вопрос, вы можете либо ответить на него, либо перенаправить. Развивайте навыки перенаправления (слушание, смягчение, перенаправление), чтобы сделать верный выбор и профессионально исполнить его (так, чтобы не заострять на этом внимание клиента). В течение разговора мы можем прибегнуть к перенаправлению всего несколько раз, но воздействие этого может быть огромным; мы можем стимулировать мышление клиента, ответить на его реальные переживания и обезопасить себя от ненужных сложностей.

Желтые сигналы

ПЛАН ВСТРЕЧИ
Конечная цель
Ключевые потребности клиента
Доказательства/действия
Вопросы
Желтые сигналы
Следующие шаги
Повестка встречи

Наша цель — создать условия для принятия решения. Желтый свет — это сигнал о том, что клиент вообще не готов принять решение или может принять его не в нашу пользу. Если желтые сигналы появлялись в процессе квалификации, то мы уже превратили их в зеленые или красные. Тем не менее, прежде чем клиент примет окончательное решение, любые оставшиеся незамеченными или неразрешенными желтые сигналы могут проявиться. И это может произойти либо в процессе презентации, когда мы еще можем повлиять на ситуацию, либо после того, как мы уйдем, и тогда уже ничего не сможем сделать. Успех или неудача огромных вложений времени, энергии и денег могут зависеть от нашего умения распознать критически важные предупредительные сигналы и разобраться с ними, пока наш диалог с клиентом не завершен.

Консультанты, которым особенно хорошо удается превращать желтые сигналы в зеленые, отличаются тем, что оставляют свое эго за дверью и не боятся ошибиться.

1. Консультант способен оставить свое эго за дверью.

У каждого из нас, по-видимому, есть свое эго, и оно старается сде-

лать все для того, чтобы удовлетворить *наши* потребности, — в этом его главное предназначение. Часто наша естественная реакция на возражения или сомнения клиента — начать защищаться или нападать, что, в свою очередь, вызывает сходную ответную реакцию у него. Временами мы ищем одобрения или принятия и из-за этого соглашаемся на то, на что соглашаться не следовало бы. В других

случаях мы хотим продемонстрировать свой ум или профессионализм, но в результате производим больше впечатления на себя, чем на клиента. Но лучшие консультанты никогда не отвлекаются на собственные потребности или поводы для неуверенности. Они умеют сохранять сосредоточенность, спокойствие, объективность и ясность мышления даже под давлением. Даже наоборот: чем выше давление, тем они спокойнее.

Джерри Спенс (автор книги «Как побеждать в споре»⁴) рассказывает: «У испанских матадоров есть понятие, определяющее, как вести себя при нападении быка, — “Ver Llegar”. Хемингуэй в “Смерти после полудня” объясняет его смысл так: это “способность невозмутимо наблюдать за приближением атакующего быка, оценивая его повадки и мысленно прорабатывая те действия, которые понадобятся для проведения запланированного маневра. Умение хладнокровно следить за нападающим быком есть необходимейшая и наиболее сложная вещь во всей корриде”. То же самое можно сказать о любом приближающемся “Другом” — судье, противнике, свидетеле, боссе. Добившись полной сосредоточенности, можно смотреть на это приближение, держа ушки на макушке. Стоит нам только захотеть, и мы можем увидеть, как брызжет из Другого его агрессия, и также *в нашей воле* позволить звуку отлетать от стен, как гремящие банки».

Держать в узде свое эго — искусство, которое мы можем изучить и совершенствовать. Оно требует практики. Когда оно ста-

нет нашей второй натурой, мы сможем реагировать на орошенный клиентом вызов с полной ясностью сознания и спокойствием.

2. Консультант не боится ошибиться.

Мы не ставим себе целью превратить все желтые сигналы в зеленые. Мы хотим заключить сделку только в том случае, если нам удалось добиться соответствия между тем, что нужно клиенту, и тем, что мы хорошо умеем делать. У авторов были клиенты, которые потеряли миллионы долларов на операциях и миллиарды на снижении рыночной стоимости в результате «выигранных» сделок, которые им стоило бы «проиграть». Если в решении есть фатальная ошибка, нам нужно обнаружить ее не меньше, чем клиенту. Если

.....

* Спенс Д. Как побеждать в споре. Самоучитель. — М.: АСТ, 2003.

клиент покупает наше решение и оно оборачивается катастрофой, мы также от этого страдаем. Консультанты, уверенные в своей правоте, как правило, плохо слушают то, что говорят им клиенты; они не уделяют должного внимания изучению предположений и допущений; они сильнее давят в нужном им направлении, вместо того чтобы распознать и устранить причины сопротивления клиента. И наоборот, консультанты, которые не боятся ошибок (даже если никогда их не совершали), обычно завоевывают доверие, понимание и привязанность клиента. Им чаще удается превратить желтые сигналы в зеленые.

Никогда ничего не делайте просто так

Нередко бывает так, что консультант заканчивает презентацию, обращается за окончательным решением, но вместо того, чтобы принять его, клиент просит консультанта «пойти куда-нибудь и сделать что-нибудь». Клиент требует от нас дополнительную информацию, выражает желание обсудить это с кем-то еще, хочет

информацию, выражает желание обсудить это с кем-то еще, попросит чтобы мы написали для него краткое изложение того, что было сказано на встрече, просит еще раз устроить презентацию для еще одного заинтересованного лица, о котором мы до сих пор ничего не знали, и т. д. Возможно, эта просьба отражает послед-

«Когда мы делаем людям предложения, а они говорят в ответ: “Нам нужно лучше это изучить”, или “Нам нужно переговорить с рабочей группой”, или “Нам нужно собрать комиссию”, или “Нам нужно рассказать об этом другим, чтобы узнать их реакцию”, — это может означать, что они не станут поддерживать нашу идею, но не могут прямо сказать нам об этом.

Крис Арджирис.
Организационное научение

ний недостающий кусочек головоломки, и, когда он окажется на месте, клиенту легко будет принять решение в нашу пользу. Но может быть, клиент предпочитает загрузить нас дополнительной работой, чем принимать решение. Иногда кажется, что клиенты руководствуются принципом: «Если хотите избавиться от консультантов, дайте им какое-нибудь задание».

Авторы предлагают отвечать на такие запросы, руководствуясь принципом «Ничего не делать просто так». Ваш ответ должен состоять из двух частей:

1. Определение успеха: выясните, что клиенту нужно на самом деле и насколько это важно.
2. Гипотетически отправьтесь в будущее, в котором успех уже достигнут, и спросите: «И что произойдет тогда?»

Например, вы обращаетесь за окончательным решением, а клиент хочет более подробно ознакомиться с тем, как вы осуществляли некие финансовые расчеты. У вас нет этих данных при себе. Ваш

возможный двухчастный ответ:

ШАГ ПЕРВЫЙ: «Я бы с удовольствием показал их вам. Но, чтобы не тратить время зря, я хотел бы узнать, что конкретно в этих расчетах может помочь вам принять обоснованное решение, каким бы оно ни оказалось?»

(Клиент отвечает.)

ШАГ ВТОРОЙ: «Прекрасно. Просто, чтобы понять, как вы представляете себе дальнейшее развитие событий, давайте представим, что прошла неделя, вы получили нужную информацию и она устроила вас; что произойдет тогда?»

Если клиент отвечает: «Тогда мы будем работать с вами» или по крайней мере «Тогда мы решим» (а вы знаете, что информация доступна и должна удовлетворить клиента) — предоставьте ему эту информацию и получите решение. Если он говорит что-то иное, кроме того что готов принять решение, вы имеете полное право вступить за себя: «Я не вполне понимаю. Получается, что, даже если я дам вам то, о чем вы просите, это не поможет вам сказать “да” или “нет”. Чего еще нам не хватает?»

Если нас просят «пойти куда-то и сделать что-то», мы должны понять, что нужно клиенту и что произойдет, если он это получит. Никогда не делайте ничего просто так.

Признать, понять, разрешить

Предлагаем эффективную схему разрешения желтых сигналов, не связанных с ценой.

ПРИЗНАТЬ: продемонстрируйте, словесно и визуально, что вы притормозили на желтый свет.

ПОНЯТЬ: задайте вопросы, чтобы разобраться в истинной при-

роде сопротивления клиента и каким может быть подходящее для него решение.

РАЗРЕШИТЬ: совместно выработайте путь для решения насущных задач.

ПРИЗНАТЬ

На стадии признания мы должны продемонстрировать эмпатию и понимание поводов, которые удерживают клиента от движения вперед, — *при этом вовсе не обязательно соглашаться с ними*. Это легче сделать, если оставить свое эго за дверью и не бояться ошибки. Вот как можно выразить признание:

- «Хорошо, давайте поговорим об этом».
- «Я определенно вижу, что это вас тревожит».
- «Я ценю вашу честность».
- «Сложный вопрос. Хороший, но сложный. Давайте попробуем в нем разобраться».
- «Я с удовольствием поделюсь с вами мыслями об этом».
- «Если мы не разберемся с этим, я не думаю, что нам стоит продолжать».

ПОНЯТЬ

Часто возникает искушение проскочить стадию понимания и перейти сразу к разрешению. Нам может казаться, что мы знаем «правильный ответ», и, скорее всего, нам очень надо превратить желтый свет в зеленый. Клиент бросается в нас жесткими возражениями, а мы почти инстинктивно так же жестко на них реагируем. Но имеет смысл держать себя в руках и постараться понять, в чем реальная проблема, какие требования клиент предъявляет к ее решению и что произойдет, если проблема будет или не будет решена.

1. Понимание проблемы.

Из того, как клиенты формулируют желтые сигналы, не всегда можно четко понять истинную природу их беспокойства. Если мы

будем только предполагать или догадываться, мы рискуем заняться решением не тех проблем, решить их плохо или непреднамеренно породить новые проблемы.

Например, клиент говорит вам: «Меня беспокоит, что если мы передадим этот проект вам, то потеряем контроль над этой частью нашей организации».

Что означает для клиента «контроль»? Кто конкретно и над чем теряет его? Как они понимают, есть у них контроль или нет? Что происходит, когда они теряют контроль, и какие имеют преимущества, когда он у них есть? Как они пришли к заключению, что аутсорсинг лишит их части контроля? Они бы не стали задумываться об аутсорсинге, если бы у них не было для этого убедительных причин; как они оценивают потенциальные преимущества аутсорсинга по сравнению с потенциальной потерей контроля? Какие ограничения не дают им как организации одновременно получить преимущества от аутсорсинга и сохранить желаемый уровень контроля? Если мы предложим решение этой проблемы, которое их удовлетворит, что они будут делать?

Если мы поняли то, о чем было сказано выше, у нас появляется возможность дать клиентам такое решение, которое продемонстрирует один или несколько из следующих пунктов:

- Аутсорсинг даст им больше контроля в их понимании, а не меньше.
- В результате аутсорсинга они могут лишиться части контроля в некоторых сферах, но при этом получат больше контроля над результатами в сферах, имеющих для них больший приоритет.
- Имеющийся в настоящее время уровень контроля не дает их организации желаемых результатов.
- Если они откажутся от аутсорсинга, то еще больше потеряют контроль.

Задавая эффективные вопросы, мы можем понять, какую конкретно задачу нам нужно решить и как именно мы должны это сделать.

Клиентов бывает гораздо легче в чем-то убедить, если работать над разрешением желтых сигналов, руководствуясь *их*, а не нашими требованиями.

2. Понимание требований клиента к решению задачи.

Повторим еще раз: «То, что говорим мы, — продано; то, что говорят они, — золото». Клиентов бывает гораздо легче в чем-то убедить, если работать над разрешением желтых сигналов,

руководствуясь *их*, а не нашими требованиями. Часто требования клиента оказываются не такими жесткими, как мы боялись.

Чаще всего клиенты формулируют желтые сигналы в терминах того, что им *не* нравится и чего бы они *не* хотели; они используют язык проблем и неудовлетворенности, а не язык решения. Для нас очень выгодно предложить им переосмыслить формулировки, переведя их в термины того, что бы им понравилось, чего бы они хотели, что бы позволило им чувствовать себя хорошо. Человеческий мозг в чем-то подобен интернету — он проводит поиск и выдает результаты, основываясь на запросах. Если мы просим его найти то, что плохо, он прилежно выдаст множество негативных ответов. Но, если мы спросим мозг о том, что для него означает «хорошо», мы сможем получить позитивные ответы. Иногда можно видеть, как буквально на глазах меняется выражение лица и язык тела клиентов, когда их мозг переходит от выделения проблем к поиску решения.

Мы можем выяснить требования клиента к разрешению желтых сигналов, спросив у него: «Что должно произойти?..» Мы не говорим: «Что *мы* должны сделать?..» Его требования могут не иметь к нам никакого отношения. Решение может заключаться в том, что клиент и его компания хотят продемонстрировать. Если им нужно что-то от нас, они так и скажут.

Конечно, необязательно ограничиваться вопросом «Что должно произойти?..». Возможны следующие варианты:

- «Что позволит вам чувствовать себя уверенно и спокойно в отношении ...?»
- «Что бы вы хотели увидеть, слышать или почувствовать, чтобы ...?»
- «В чем бы вы хотели убедиться, прежде чем ...?»

- «Что должно встать на место, прежде чем ...?»
- «Что может убедить вас в том, что ...?»

ПРИМЕР 1

КЛИЕНТ: Я не уверен, что у вас достаточно опыта в нашей отраслевой нише.

КОНСУЛЬТАНТ: Я ценю вашу откровенность. Я бы тоже не стал продолжать работать, не будучи в этом уверенным. Но вместо того, чтобы пытаться доказать вам свою компетентность, я хотел бы спросить, что, с вашей точки зрения, должно произойти, чтобы вы стали полностью уверены в том, что нашего опыта совершенно достаточно для того, чего вы хотите достичь?

ПРИМЕР 2

КЛИЕНТ: У меня создалось впечатление, что ваша компания сосредоточена исключительно на технологии и процессе, а не на людях.

КОНСУЛЬТАНТ: Вау! Тяжело это слышать. Хорошо, что вы честно сказали мне об этом. Я понимаю, что для вас забота о людях очень важна. Я мог бы попытаться доказать вам, что мы тоже об этом думаем, но сначала спрошу: что должно происходить, чтобы вы убедились в том, что вашим людям уде-

Если клиенты озвучат нам свои требования и мы сможем их удовлетворить, то у нас будет больше шансов на эффективное превращение желтых сигналов в зеленые, не добавляя ничего лишнего. Если мы не сможем удовлетворить эти требования, то по крайней мере будем знать, с чем имеем дело. У нас все равно останутся какие-то возможности для разрешения потенциального конфликта (см. «Разрешение» на с. 190).

3. Понимание того, что произойдет, если желтый сигнал будет или не будет устранен.

Нередко бывает так, что консультанты устраняют один желтый сигнал и тут же появляется другой, а потом еще и еще. Иногда в этом

нет проблемы, но бывают случаи, когда лучше выявить все возможные желтые сигналы сразу. Тогда мы можем найти между ними что-то общее, что позволит сразу разрешить их все. Мы можем определить приоритеты и быстрее продвинуться вперед, в первую

Вы должны сделать сознательный выбор: разрешать ли желтые сигналы по одному, по мере их выявления, или собрать все вместе и попробовать разрешить сразу.

очередь разобравшись с самыми важными проблемами. Мы можем создать импульс и хороший контакт с клиентом, вначале решив простые задачи, а потом перейдя к более сложным.

Как вариант, мы можем задать гипотетический вопрос,

до или после того, как спросили: «Что должно произойти ...?» Это может быть один из следующих вопросов:

- «Для пользы дискуссии давайте представим себе, что мы раз-

решили ваши сомнения по данному вопросу, — какова будет ситуация тогда?»

- «Давайте гипотетически предположим, что нам удастся заручиться поддержкой вашего руководства, — что вы тогда станете делать?»
- «Не исключено, что это невозможно. Допустим, на это может уйти полгода — что бы вы решили в таком случае?»
- «Чтобы лучше понять, где мы находимся, давайте представим, что мы с вами пришли к полному согласию по всем вопросам, за исключением данного. Что бы вы стали делать в таком случае?»

Такое предварительное словесное исследование помогает нам найти лучший путь к решению.

РАЗРЕШЕНИЕ

Если в голове у клиента существуют желтые сигналы, то, как бы это ни было сложно, мы обязательно должны вытащить их на поверхность во время нашей презентации. Если мы будем уверены в том,

что понимаем проблемы, которые требуют разрешения, то сможем превратить желтые сигналы в зеленые или убедиться в том, что нам это не удастся. Вот как это можно сделать.

ФАКТЫ И ДАННЫЕ. При исследовании возражений выясняется, что зачастую они возникают просто из-за неточной или недостаточной информации. Все может быть крайне просто: например, клиент почему-то решил, что мы не предоставляем тот или иной продукт или услугу, хотя на самом деле мы это делаем. Бывает,

что клиенты приходят к каким-то выводам на основании неточных цифр или незамеченных фактов. Если такого рода желтые сигналы выявляются во время нашего общения с клиентом, их, как правило, очень просто превратить в зеленые, предоставив клиенту то, чего ему не хватает, или исправив неточности.

Рэнди работал с клиентом, специалисты по продажам которого были убеждены в том, что они теряют сделки в первую очередь из-за цен. На основании этого убеждения они предлагали компании снизить цены вместо того, чтобы вкладывать деньги в повышение квалификации продавцов. К счастью, у них имелись прекрасные данные по заключенным и потерянным сделкам. Оказалось, что некоторые сделки были заключены, несмотря на то, что цены у компании-клиента Рэнди на 30% превышали цены конкурентов; другие же сделки были потеряны, несмотря на то, что цены были на 30% ниже, чем у конкурентов. Кроме того, тому, что продавцы считали самым главным для клиента — ценам и взаимоотношениям, сами клиенты придавали гораздо меньше значения. Для них важнее всего было понимание трудностей их бизнеса — что продавцы не считали приоритетным. Помимо этого, тщательный математический анализ показал, что, если у продавцов улучшались навыки в трех ключевых сферах, это давало увеличение продаж на 6–8%. Продавцы были заинтересованы в повышении продаж и были готовы признать, что они неправы. Твердые данные убедили их в том, что стоит сосредоточиться на повышении собственной квалификации, а не на ценах.

ИСТОРИИ О ТРЕТЬИХ ЛИЦАХ. Большинство консультантов для того, чтобы разрешить сомнения одних своих клиентов, используют истории о своей успешной работе с другими. Они часто прибегают к тому или иному варианту формулы «чувствуете, чувствовали,

обнаружили» («Я понимаю, что вы чувствуете; другие клиенты

чувствовали то же самое, но обнаружили, что...»). Эта методика не нова, однако тот факт, что истории о третьих лицах настолько эффективны, имеет ряд важных следствий.

1. Если мы всегда будем искренне стремиться к тому, чтобы помогать нашим клиентам достичь успеха, у нас всегда будет запас достоверных и убедительных историй о третьих лицах.
2. В разделе о квалификации мы подчеркивали важность данных — показателей, которые демонстрируют значительные улучшения ключевых показателей эффективности работы клиента. Часто результаты наших продуктов и услуг бывает трудно измерить, и это требует от нас больших усилий и творческих способностей. Данные — не только мощный движитель для заключения новых сделок с существующими клиентами; они также придают убедительности историям о третьих лицах. Профессионалы и организации, уделяющие должное внимание данным, бывают достойно вознаграждены за это.
3. Убедительность историй о третьих лицах возрастает при схожести организаций и ситуаций. Но, если клиентам не нравится, что их с кем-то сравнивают, и они считают себя уникальными, такие истории не будут иметь должного эффекта. Вы можете смягчить возможное недовольство клиентов, оформив свою историю так: «Я знаю, что ваша ситуация уникальна, поэтому не знаю, насколько это вас впечатлит... [вставляйте историю о третьих лицах]. Ну и что вы думаете? Может быть, что-то подобное можно применить и здесь?»

ЛОГИКА

Человеку свойственно делать предсказуемые ошибки в логических рассуждениях. Вопреки мнению многих консультантов, клиенты — тоже люди. Поэтому допускают ошибки в логических рассуждениях — вне зависимости от того, что они о себе думают. Мы можем научиться распознавать логические ошибки, а также раскрывать слабости в рассуждениях так, чтобы это не обижало и не отпугивало клиента.

АНАЛОГИИ

Клиентам нужно продавать свои продукты и услуги. Они получают от своих потребителей такие же желтые сигналы, как и те, что они подают нам. Что они говорят своим собственным клиентам, чтобы разрешить эти сигналы? Представьте, к примеру, что мы хотим занять новую для нас нишу на рынке и клиент сомневается в том, что у нас есть соответствующий опыт. Мы можем ответить: «Ваша компания успешно заняла несколько новых ниш; что же вы говорили своим клиентам, когда они выражали сомнения в вашем опыте?» Конечно, мы будем внимательно прислушиваться к их ответам, чтобы найти там подсказки о том, как нам, в свою очередь, стоит отвечать им.

Махан работал над крупным проектом, связанным с компьютерными системами, с владельцем сети обувных магазинов. Владельцу нравилась предложенная Маханом система, но, на его взгляд, системы конкурентов выглядели примерно так же, а стоили дешевле. При этом в его магазинах продавалась дорогая обувь премиум-класса. Махан спросил у него, почему он продает обувь лучших брендов, а не ее имитацию, которая выглядят примерно так же, но дешевле и может дать больше быстрой прибыли. Он ответил: «Такая обувь на витрине может выглядеть похожей на обувь элитных марок, но, если надевать ее каждый день, она быстро снашивается и совсем не так удобна. Может, мы и получим с дешевой обуви быструю прибыль, но зато у нас будет меньше довольных покупателей. А мы хотим, чтобы наш потребитель был доволен». К тому моменту, как владелец магазина закончил свою речь — которую, несомненно, произносил уже далеко не первый раз, — он сам начал улыбаться вслед за Маханом, так как, естественно, уловил аналогию.

МЕТАФОРЫ И ИСТОРИИ

Метафоры и истории — мощные инструменты коммуникации. Убедительная метафора или история, которую мы слышим из уст учителя, друга, писателя или бизнесмена, может стать для нас вспышкой молнии, несущей с собой ясность, осознание и мотивацию. Вот на что полезно потратить свое время:

1. Возьмите какие-нибудь из самых сложных и/или частых возражений, с которыми вы сталкиваетесь, и подберите к ним подходящие метафоры. Вы можете найти метафоры, уже придуманные кем-то, или изобрести свои собственные. Попробуйте использовать разные метафоры и проследите за тем, какой будет на них реакция.

«Побеждает лучший рассказчик» — название книги Аннетт Симмонс.*

думанные кем-то, или изобрести свои собственные. Попробуйте использовать разные метафоры и проследите за тем, какой будет на них реакция.

2. Сознательно развивайте навык сторителлинга; прочитайте книги на эту тему или прослушайте соответствующий курс; собирайте истории и тренируйтесь их рассказывать.

3. Изучите эмпирические метафоры, которые люди могут видеть, проделывать, слышать, пока вы общаетесь с ними. (Если хотите увидеть пример визуальной метафоры, зайдите на www.viscog.bexkman.uiuc.edu/media/ig.html и посмотрите «Basketball Video». Как это можно использовать?)

ИЗМЕНЕНИЕ ВОСПРИЯТИЯ

В разделе «Понять» (с. 186) авторы обсуждали, как выявить требования клиента к разрешению желтых сигналов. Использование требований клиента вместо наших собственных может быть очень эффективно. Но что происходит, когда мы не можем соответствовать требованиям, выдвигаемым клиентом? Есть три способа фундаментально изменить или пересмотреть его отношение к тому или иному требованию.

1. Измените относительную важность требования.

Пример: «Представьте, что все результаты, о которых мы говорили, оказались реальными и достижимыми, что вам и вашим потребителям сопутствует успех, ваши акционеры счастливы и един-

интеллектуальным соучастием успех, ваши акционеры счастливы и единственная проблема, которую мы не можем полностью решить, — вопрос о правах на интеллектуальную собственность. Способно ли это заставить вас отказаться от сделки?»

.....

* Симмонс А. Побеждает лучший рассказчик. — Мн.: Попурри, 2014.

2. Продемонстрируйте, что никто не может выполнить это требование.

Примеры: «Мне просто любопытно: в проекте такого масштаба может ли хоть какая-нибудь фирма гарантировать, что абсолютно все занятые в нем люди имеют как минимум восемь лет опыта работы в вашей отрасли?»

«Мне просто любопытно: говорил ли вам кто-нибудь, что может гарантировать такое сокращение затрат, не контролируя процессы найма и увольнения? (А если да, то вам это показалось убедительным?)»

3. Изменить убеждения клиента, лежащие в основе требования. Допустим, клиенту нужно X. У нас нет X, либо мы это не делаем. Клиент не желает менять относительную важность X и считает, что X можно взять где-то еще. Если мы не изменим мнение клиента об X, мы столкнемся с красным светом.

Одна из возможностей такова: найдите связь, существующую в мозгу клиента, и либо измените ее, либо разорвите.

Найти связь. Если клиент хочет X, определите, чему равно X в его голове. Что X дает ему или делает для него?

Заменить связь. Если мы дадим ему то, чему для него равно X, это удовлетворит его?

Разорвать связь. Можем ли

.....

мы показать ему контрпримеры, в которых X не равняется тому, что он хочет?

Пример. Клиент говорит, что ему важно, чтобы у всех людей, которых мы привлечем к этому проекту, было бы не менее восьми лет опыта работы в его отрасли. Может быть, какая-то другая фирма сказала ему, что может

это обеспечить, но мы знаем, что мы — нет. Чтобы продвинуться вперед, нам нужно изменить отношение клиента к восьми годам опыта.

если мы не можем удовлетворить требования:

1. Измените относительную важность требования.
2. Покажите, что никто не сможет ему соответствовать.
3. Измените отношение человека к этому требованию.

Найдите связь. У клиента имеется убеждение, построенное как «если... то», и он поделился с нами лишь его частью. Он считает, что *если* у каждого участника проекта будет восемь лет опыта, *то что-то произойдет*. Какая связь существует у него в голове? Равняются ли восемь лет опыта лучшему качеству? Лучшей продуктивности? Лучшим результатам проекта? Более быстрой обучаемости? Более низким затратам на обучение?

Замените связь. Допустим, что клиент верит в то, что восьмилетний и более опыт работников гарантирует, что проект будет закончен вовремя — а это очень важно из-за данных им политических обязательств. Мы можем сказать: «Я понимаю, как это для вас важно, и мне хотелось бы более подробно остановиться на этом. Представьте себе, что в нашей или в другой компании есть люди, готовые работать над этим проектом, и вы

убедились, что они лучше всего подходят для того, чтобы осуществить его вовремя, однако

Если клиент хочет X, а вы

не можете предоставить ему X, можете ли вы дать ему то, к чему он приравнивает X? Если это невозможно, можете ли вы показать ему примеры, в которых, получив X, он все равно не получит того, чего хочет?

у них лишь три-четыре года опыта работы в вашей отрасли. Что вас больше беспокоит — годы их опыта или способность сделать все вовремя?»

Разорвите связь. Вот некоторые варианты того, как можно разорвать связь «если... то» в голове у клиента.

1. Любопытный способ начать разрывать связь — двинуться в направлении, противоположном ожидаемому. Например, мы можем спросить у клиента: «Мне просто интересно, говоря про восемь лет, откуда вы взяли цифру восемь? Почему не 20? Кажется, тут чем больше, тем лучше». Объясняя вам, почему восемь — это оптимальный выбор или такой же хороший, как и 20, клиент может сам привести такие аргументы, которые будут подтверждать, что четыре — не хуже восьми.
2. Мы можем поинтересоваться: «Чисто из любопытства, есть ли у вас в компании люди, опыт которых составляет существенно более восьми лет, но которых вы при этом не хотите

задействовать в этом проекте, который так важно вовремя завершить? (Почему вы так решили?)»

3. «Я часто слышал, как о некоторых людях в нашей отрасли говорят, что, хотя они работают здесь уже с десятков лет, у них нет 10 лет опыта — а только один год опыта, повторенный 10 раз. Вы когда-нибудь такое замечали?»
4. «Если бы я говорил моим клиентам, что буду применять мышление, процессы и технологии 10-летней давности, многие

из них ни за что бы меня не наняли. И даже то, что было пять лет назад, тоже обычно не подходит, потому что в этой отрасли и в мировой экономике в целом все меняется слишком быстро. Как правило, лучше собрать команду, в которой знания о том, что работало в прошлом, сочетаются с самыми передовыми методами сегодняшнего дня, чем команду исключительно из тех, кто делает одно и то же одним и тем же образом вот уже много лет. Вам не кажется, что команда людей с разным опытом и вам подошла бы лучше?»

5. «У фирм, из стен которых выходят успешные бизнес-лидеры, есть практика переводить своих лучших людей не только с одной должности на другую, но и из одной отрасли в другую. Эти лучшие люди крайне редко исполняют одни и те же функции в одной и той же отрасли в течение восьми или более лет. Им кажется, что разнообразный опыт помогает развивать мышление и креативность; они учатся видеть закономерности и принципы, которые в ином случае не были бы заметны; они часто достигают замечательных прорывов, применяя знания из одной отрасли в другой. Даже если компании не требуются перемены, многие яркие и талантливые люди стремятся к ним — внутри одной компании или меняя место работы. У многих из наших лучших людей карьерные пути были такими. Мне кажется, вы увидите, насколько они ценны для того, чтобы достичь нужных вам результатов, несмотря на то, что у них нет восьми лет опыта в вашей отрасли. Может быть, вы все-таки согласитесь непредвзято взглянуть на их качества?»

Если клиент не изменит свое мнение о том, что для него значит опыт, мы окажемся в тупике. Всегда полезно иметь в своем резерве

методы замены или разрыва связей. Большинству консультантов

стоит продумать эти возможности заранее.

Краткий обзор

Если желтые сигналы, которые вы заметили, не связаны с ценой, эффективной схемой их разрешения будет следующая последовательность: признать, понять, разрешить.

ПРИЗНАТЬ

- Притормозите.
- Поблагодарите.
- Посочувствуйте.
- Соглашаться необязательно.

ПОНЯТЬ

Вначале стремитесь понять,
потом — быть понятым.

Поймите, в чем истинная проблема.

Поймите, как клиент хотел бы ее решить.

Поймите, что произойдет, если вы решите или не решите ее.

РАЗРЕШИТЬ

- Обеспечьте факты и данные.
- Изучите и исправьте логику.
- Используйте аналогии, метафоры, истории.
- Измените восприятие.
 - Измените относительную важность требования.
 - Продемонстрируйте, что никто не может соответствовать этим требованиям.
 - Измените отношение клиента к этому требованию.

Взломайте код желтых сигналов

Одно из самых непростых, но при этом самых увлекательных и приносящих наибольшее удовлетворение занятий — помогать консультантам разрешать самые сложные желтые сигналы. Вот правила, которые помогают в этом авторам.

1. Намерение важнее, чем техника. Первый вопрос, который мы должны задать себе: «Как превратить этот желтый свет в зеленый в интересах клиента?» Если на этот вопрос нельзя удачно ответить, дело закрыто. Если удачные ответы существуют, продолжайте разговор.
2. Поиск неизвестного. Что подразумевают клиенты под ключевыми словами и фразами, которые свидетельствуют о наличии желтого сигнала? Какие переживания и возражения лежат в основе этих сигналов? Каковы их явные и скрытые «если... то»? Было ли такое, что они давали нам «если», не раскрывая «то»? Как мы можем подвергнуть их убеждения сомнению и проверке?
3. Создание возможностей. Есть ли у вас различные варианты того, как можно признать, понять и разрешить? Как мы можем сыграть на общих интересах, например, стремлении к одним и тем же результатам? Какие интересы имеют для нас разное значение? Как можно взглянуть на то, в чем мы не сходимся, в ином свете? Как мы можем изменить базовые убеждения и схемы мышления? Как другие устраняют подобные препятствия?
4. Квалификация и практика. Многие желтые сигналы можно предсказать заранее; мы можем подготовиться к ним и потренироваться в том, как мы будем признавать, понимать и разрешать их. Мы можем продолжать практиковаться до тех пор, пока наши рассуждения не станут совершенно убедительными, а наши слова не будут порождать нужную реакцию у клиентов вместо того, чтобы настораживать их. Мы можем практиковаться, пока наши ответы не войдут в полное соответствие с нашей личностью и ценностями.
5. Повышение самоосознания. Мы можем лучше осознать страхи и желания, которые заставляют нас терять ясность и объективность, заставляют обороняться и нападать вместо того, чтобы изучать и создавать. Мы можем научиться не бояться ошибок, не бояться менять наш подход или бизнес-модель, не бояться уйти, когда продолжение разговора теряет смысл.

Желтые сигналы, связанные с ценой

Переговоры о цене — тема, которой посвящено множество исследований. Очень сложно выбрать из всего этого богатства что-то небольшое для нашей книги. Тем не менее не сказать об этом ничего было бы просто неразумно. Поэтому мы решили сосредоточиться на основных рекомендациях и полезных методиках, не углубляясь в теорию и подробный анализ.

Хорошие переговоры о цене не спасут вас, если вы плохо провели подготовительную работу. Клиент с куда большей готовностью согласится на вашу цену, если вы заранее договорились о финансовой ценности на этапе квалификации Возможности. На этапе квалификации Ресурсов вы должны были определить, какие вложения готов сделать клиент в достижение желаемых результатов. Мы надеемся, что к моменту Принятия решения вы установили прочный контакт и хорошие отношения с ключевыми фигурами в компании клиента и поняли их важнейшие требования, не связанные с ценой.

Если клиент не согласен на вашу цену, *не принимайте это близко к сердцу*. Клиенты давно выучили, что часто все, что они должны сделать для того, чтобы сэкономить своей компании достаточно большие средства, — это сказать что-то вроде: «Ну, мы бы рады были работать с вами, но у вас слишком высокие цены». Очень часто консультанты тут же снижают цену, а клиенты радостно думают, что если бы они не попытались, то выставили бы себя глупцами или финансово безответственными людьми.

Многие консультанты подвержены влиянию клиентов в вопросах цены, потому что они:

- заранее не установили ценность;
- знают, что у них гибкие цены;
- считают, что все заявления клиента реальны;

- считают, что клиент знает конкурентную ситуацию;
- не любят обсуждать цены;
- сосредоточены на том, чтобы защитить свою цену, а не обеспечить результат;
- хотят заключить сделку.

Схема обсуждения цены



- Работайте над АРЦ так, как будто это НВ.
- Начинайте обсуждать цену только тогда, когда остальные вопросы решены.
- Предлагайте варианты, а не ультиматумы (подготовьтесь заранее).
- Первый вариант должен оставить вас «в целости».
- Если вы предлагаете уступки: уступайте медленно; уступайте понемногу; **НИКОГДА НЕ УСТУПАЙТЕ НИЧЕГО ПРОСТО ТАК.**
- Поддерживайте открытый диалог.

Многие клиенты часто пытаются сбить цену, потому что:

- ничего не теряют, торгуясь с вами;
- считают это своей обязанностью;
- продавцы часто уступают;

- ценность не была создана заранее;
- не понимают, чего действительно стоит решение.

Когда вам нужно разобраться с вопросами цен, вышеприведенная схема может оказаться полезной.

УСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ ПАРАМЕТРОВ

Окончательная цена, которую мы выбрали, не должна стать шоком или сюрпризом для клиента; мы должны были проверить реальные рамки цен. Нам нужно выбрать цену, которая будет агрессивной,

Если клиенты не соглашаются на вашу цену, не принимайте это близко к сердцу. Они научились этому у некомпетентных продавцов.

но реалистичной — а этого баланса бывает непросто достичь. Исследования переговоров о цене показывают, что те, кто устанавливает себе более высокие цели, достигают лучших результатов. Но, если цена будет слишком высока, доверие к нам упадет.

Кроме того, мы должны четко определить, что для нас «не вариант». Это та цена, ниже которой мы скорее уйдем, чем согласимся на сделку; у нас есть более выгодные альтернативы. Две прискорбные ошибки в переговорах — это неспособность достичь соглашения *выше* точки «не варианта» и согласие на сделку *ниже* этой точки. Если мы еще не установили, что для нас «не вариант», значит, мы не готовы вести переговоры.

Многие консультанты слишком легко идут на уступки, пока не дойдут до точки «не варианта», и только тогда начинают приводить все возможные аргументы. Лучшие же консультанты защищают агрессивную, но реалистичную цель, как будто это их точка «не варианта». Если они уступают, то понемногу, медленно и совершают любую уступку только в обмен на какую-то ценность.

КОГДА ГОВОРИТЬ О ЦЕНЕ

Общее правило таково: начинайте обсуждать цену только тогда, когда все остальные вопросы уже решены. Очень многие консультанты уступают клиентам в вопросах цены, но так и не заключают сделки. Так мы, по сути, говорим клиентам, что мы — лжецы (наша цена была ненастоящей) и что мы — глупцы (мы отдали что-то, ничего не получив взамен).

Общее правило: обсуждайте цену только тогда, когда больше обсуждать нечего. Чтобы определить, не осталось ли каких-то еще нерешенных вопросов, снимите вопрос о цене и посмотрите, что произойдет. Если ничего — значит, вы упустили что-то важное. Выясните, что именно.

Чтобы определить, не осталось ли каких-то еще нерешенных вопросов, снимите вопрос о цене и посмотрите, что произойдет. Мы можем сказать: «Сейчас мы установили цену, соответствующую результатам, которых вы хотите достичь. Я не уверен, что мы можем изменить ее, не пойдя на какие-то важные компромиссы. Я хочу понять, что вы об этом думаете.

Давайте представим, что мы договорились о цене; что вы тогда будете делать?» Если они однозначно ответят: «Мы будем работать с вами» — значит, прочих нерешенных вопросов действительно не осталось и можно говорить о цене. Если их ответ будет иным, значит, соглашение насчет цены не приведет к заключению сделки. Мы можем сказать: «Наша цель — дать вам решение, по-настоящему отвечающее вашим запросам. Нам кажется, что, даже если мы договоримся о цене, вы останетесь чем-то не удовлетворены. Что мы еще упустили?» Наша цель — вначале разре-

шить все вопросы, не относящиеся к цене. В этом случае достичь полного и окончательного согласия о цене будет гораздо легче.

НИКОГДА НЕ УСТУПАЙТЕ НИЧЕГО ПРОСТО ТАК

Хорошо или это плохо, но нужно признать, что есть люди, которые никогда не заплатят запрошенную цену. Они просто не могут этого сделать. Им необходимо торговаться и получить какие-то уступки. Поскольку хорошие переговоры — это процесс предложения вариантов, а не выдвижения ультиматумов, уступки имеют смысл, только когда они взаимны.

Цена — это в первую очередь функция содержания (что мы собираемся сделать, чтобы обеспечить желаемый результат), времени (насколько быстро это произойдет) и разделения труда (кто и что будет делать). Если клиент хочет заплатить меньше, согласится ли он на меньший результат? Если более короткие или, наоборот, более длительные сроки осуществления проекта сэкономят нам деньги, смогут ли клиенты смириться с изменением графика? Могут ли они взять на себя больше работы, не ставя под угрозу качество результатов? Если клиенты хотят того же содержания, того же времени и того же разделения труда, *значит, такой же останется и цена*. Именно так мы к ней и пришли.

Мы не должны предоставлять клиенту то же содержание, время и разделение труда за меньшую цену, если он не предложит нам какого-то значимого обмена ценностями. Вот некоторые возможные варианты:

- Мы не должны подавать предложение в письменном виде и можем поделиться с клиентом сэкономленными средствами.

- Клиент предоставляет нам маркетинговую и рекламную цен-

ность.

- Клиент сотрудничает с нами в исследованиях и разработках; возможно, его компания поможет измерить эффективность решения, и мы сможем улучшить результат.
- Клиент заключает с нами дополнительную сделку, и мы можем снизить наши затраты на привлечение клиентов.
- Клиент платит рано, и мы снижаем затраты по дебиторским счетам.

Когда все вопросы, кроме цены, решены, изучите возможные взаимные уступки, которые позволят вам остаться «целым».



УСТУПАЙТЕ МЕДЛЕННО, УСТУПАЙТЕ ПОНЕМНОГУ

Исследования переговоров о цене показывают, что люди получают такое же удовлетворение от небольших уступок, как и от крупных, если этих уступок было сложно добиться. Мы должны вести переговоры в соответствии с этим принципом. Компромиссы, упомянутые выше, заключаются в небольшом снижении цены. Значительные колебания цены — это проблема продажи, а не проблема переговоров.

ТИПИЧНЫЕ ТАКТИКИ

Клиенты пользуются стандартными схемами для снижения цены. Если они ими пользуются, значит, они работают. Мы не принимаем на свой счет, когда клиенты пытаются снизить цену; и надеемся, что они не примут на свой счет, когда мы будем пытаться противостоять этому. Мы находимся на последней стадии процесса покупки. Все

вопросы, не имеющие отношения к цене, уже решены. Им нужно наше решение, и им нужны мы. Если мы продемонстрируем некоторую гибкость, они, скорее всего, согласятся работать с нами, даже если их схемы не сработают.

ПРИМЕР 1

КЛИЕНТ: Здесь вы хорошо поработали, но нам нужно еще многое согласовать.

КОНСУЛЬТАНТ: Рад это слышать. Если мы можем сейчас окончательно договориться об этой части сделки, я смогу уменьшить затраты на продажу и передать сэкономленные средства вам. Что вы готовы решить прямо сейчас?

ПРИМЕР 2

КЛИЕНТ: Вначале мы должны убедиться в вашей хорошей работе над этим проектом.

КОНСУЛЬТАНТ: Это разумно, и я уверен, что вам понравится наша работа. Сейчас мы можем оставить цену без изменений и предварительно договориться, что, если мы заключим дополнительную сделку без дополнительных затрат с нашей стороны, мы сделаем вам скидку на дальнейшую работу с нами.

ПРИМЕР 3

КЛИЕНТ: Наше имя хорошо известно в нашей отрасли. Если вы будете работать с нами, это поможет вам заключать сделки с другими компаниями.

КОНСУЛЬТАНТ: Надеюсь на это. Исходя из этого, мы назначили цену за наше решение. Если этого не произойдет, значит, мы ошиблись в наших расчетах. Можем ли мы обсудить, что вы готовы сделать в этом отношении?

ПРИМЕР 4

КЛИЕНТ: Все наши поставщики дают нам 10%-ную скидку.

КОНСУЛЬТАНТ: Вы заранее дали нам это понять, поэтому мы учли это в цене, которую запрашиваем у вас. Однако мы

считаем это вложением, которое должно дать и нам какую-то выгоду. Если вы осознаете ценность, которую мы предлагаем, наши будущие предложения будут основаны на наших обычных ценах.

Авторы однажды работали над многомиллионной сделкой для нашей собственной компании. После нашей презентации те, кто должен был принять решение со стороны клиента, сказали, что наше предложение нравится им больше других, но они хотели бы, чтобы мы снизили цену. Они исходили из того, что наши расценки выше, чем у партнеров одной очень известной консалтинговой фирмы. Мы не стали спрашивать «Почему бы вам тогда не нанять их?». Вместо этого мы объяснили, что раз они хотят получить значимые результаты в сжатые сроки и этот успех имеет для них большое экономическое и политическое значение, то над ним должны работать наши лучшие люди, откуда и соответствующая цена. Если они готовы пренебречь профессионализмом наших работников, то мы можем снизить цену. Они сказали, что им нужна самая лучшая команда. На это мы ответили: «Такова цена за привлечение такой команды». И они согласились продолжать работать.

В запросе предложения клиента (которое подается только *после* нашего подробного разговора с ним) было указано, что оплата будет проведена в трехмесячный срок. Это было для нас неприемлемо. Нам был нужен большой *авансовый* платеж. Мы ясно дали понять тем, кто принимал решение, что это не менее важно для нас, чем цена. Они сказали, что понимают нас. Тем не менее через несколько дней после того, как на словах между нами было достигнуто соглашение, нам позвонил глава отдела покупок, который объяснил, что у компании имеется определенная политика: все платежи проводятся в трехмесячный срок, никакого аванса мы не получим и они хотят увидеть наше лучшее и окончательное предложение цены. Мы объяснили, что уже назначили лучшую и окончательную цену

и, если наши условия не будут выполнены, сделка не состоится. Они попросили нас еще раз прислать наши условия. Мы послали им то же самое соглашение. Покупатель перезвонил и сказал: «Ну что ж, как гласит народная мудрость, попытка — не пытка. Если это всё, что вы можете сделать, давайте работать так». Мы не приняли их желание во что бы то ни стало соблюсти свои правила слишком

близко к сердцу (хотя было такое искушение), а они, в свою очередь, не приняли близко к сердцу наше несогласие.

Следующие шаги и повестка встречи

ПЛАН ВСТРЕЧИ
Конечная цель
Ключевые потребности клиента
Доказательства/действия
Вопросы
Желтые сигналы
Следующие шаги
Повестка встречи

Следующие шаги

Если решение, для которого мы создали условия, не является окончательным, мы должны утвердить дальнейшие этапы схемы принятия решения. У нас с клиентом должно существовать общее понимание того, как мы будем двигаться дальше. Если мы создали условия для принятия окончательного решения, см. схему «Результат» на с. 209.

Будьте готовы обратиться за решением или предложить следу-

ющие шаги в конце каждого совещания.

Повестка встречи

Структурируйте Конечную Цель и ключевые потребности клиента в общую повестку встречи. Если это возможно, обсудите ее с клиентом заранее. Предложите ему что-то добавить, изменить или удалить. Если вы заранее достигнете согласия по повестке встречи, она пройдет более эффективно и вы сможете создать более удачные условия для принятия решения.

Краткий обзор плана встречи

Начните с Конечной Цели: что клиент должен сказать, сделать или решить в конце встречи, не испытывая с этим трудностей?

Выработайте соглашение о Конечной Цели до самой встречи или в ее начале.

Спросите у клиентов (и у себя), с чем они хотели бы интеллектуально и эмоционально разобраться, прежде чем смогут и захотят принять окончательное решение (ключевые потребности клиента).

Для каждого из ключевых ожиданий предоставьте доказательства или предложите действия, утверждающие соответствие вашего решения этим ожиданиям. Ответьте на все вопросы клиентов, убедившись в том, что это подлинные вопросы. Сами задайте все вопросы, которые считаете необходимыми.

Для каждого из ключевых ожиданий выясните, удовлетворен ли клиент вашими доказательствами соответствия им. Если вы получили однозначный зеленый свет по одному ожиданию, переходите к следующему. Если остались желтые сигналы, признайте, поймите и разрешите их как можно лучше. Разбирайтесь с желтыми сигналами по мере их появления или составьте общий список, чтобы разрешить их все сразу перед окончанием встречи.

решения на все время перед своим лицом встречи.

Ответив на все ключевые потребности клиента, обратитесь за окончательным решением. Если остались какие-то желтые сигналы, приложите все усилия по превращению их в зеленые. Если для принятия решения требуется что-то еще, убедитесь, что вы точно поняли, что нужно сделать, насколько это важно и что произойдет, если вы предоставите это клиенту. Если «не произойдет ничего», значит, вы что-то упустили: прежде чем встреча закончится, вы должны выяснить, что именно, и пересмотреть дальнейшее развитие событий.

Если принятое решение — промежуточное, а не окончательное, убедитесь, что вы достигли общего соглашения по *всем* следующим шагам; для каждого этапа нужно договориться о том, какое решение будет на нем принято, когда и кто будет в этом задействован.

Составьте повестку встречи, в которой будет отражена Конечная Цель и путь к ее достижению. Если это возможно, договоритесь с клиентом о повестке встречи до ее начала. Если это необходимо, внесите изменения, чтобы все знали, куда идут и как туда добраться.

РЕЗУЛЬТАТ

Инициирование

Квалификация

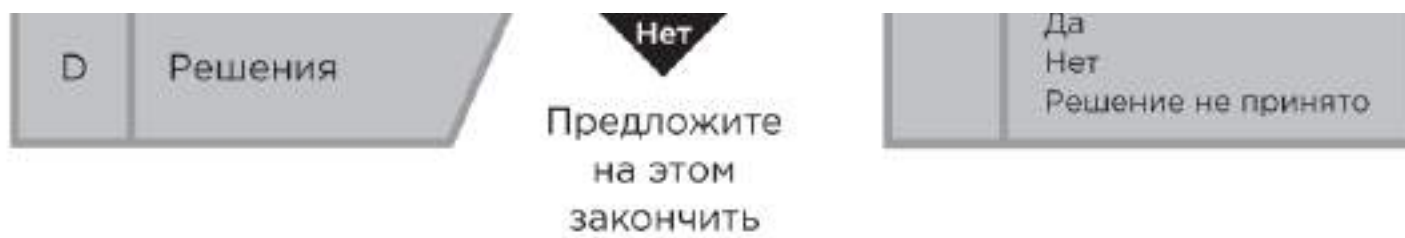
O	Возможность
R	Ресурсы



Завоевание

Рост

E	Точное решение (создание условий для принятия решений)
R	Результат



После того как мы представим наше решение, клиенты могут отреагировать одним из трех возможных способов. Они могут сказать: «Да, давайте это сделаем». Они могут сказать: «Нет, спасибо». Они могут «не решить». Вне зависимости от того, какой выбор сделали клиенты, мы можем предпринять определенные действия, которые помогут нам дальше развивать позитивные взаимоотношения с ними.

«Да, давайте это сделаем».

Способность предоставить клиенту решение, в точности отвечающее его потребностям, помогла осуществить гораздо больше сделок, чем любые наши действия в процессе продажи. Довольные клиенты не только сами заключают с нами сделки, но и рассказывают о нас другим. Классическая ошибка консультантов — заключить сделку и двигаться дальше. Так они оставляют позади больше потенциальных сделок, чем ждет их впереди.

Исследования показывают, что наличие или отсутствие положительных отзывов со стороны клиентов — главный фактор, определяющий размер доходов, который мы можем получить от будущих сделок. Чтобы гарантировать получение всех возможных преимуществ от того, что мы помогли клиенту достичь успеха, следует принять во внимание следующее:

1. Превратите потенциальные желтые сигналы в зеленые —

прямо сейчас.

Хотя мы говорим о решении, в точности отвечающем запросам клиента, на самом деле абсолютно точного решения не существует. Невозможно абсолютно идеально внедрить комплексный товар или услугу. Мы, так же как и клиенты, можем заранее предугадать возможные события, отрицательно влияющие на успех. Полезно поговорить об этих событиях сейчас, когда наши отношения с клиентом прочны и позитивны, а не потом, когда негативное событие уже произойдет, что может внести некоторую напряженность в отношения. Мы можем спросить: «Чисто из любопытства, у вас когда-нибудь было так, чтобы проект такого масштаба был осуществлен абсолютно идеально?» Когда они ответят «нет», можно продолжить так: «У нас тоже. Все мы надеемся, что все пройдет отлично, но все мы знаем, что мы можем столкнуться на пути с определенными трудностями. Мы хотели бы заранее обсудить какие-то из этих трудностей, чтобы нам было легче справиться с ними, если они действительно возникнут. Как вы считаете, будет такой разговор полезен для нас всех?»

Если мы решили поговорить об этом, пусть клиенты первыми предоставят нам список сложностей, которые, по их мнению, могут возникнуть в будущем. После этого мы должны обсудить: «Если это произойдет, что мы будем делать?», или «Как бы вы предложили этого избежать?», или «Что должно произойти, чтобы мы удачно с этим справились?».

Затем мы можем предложить клиенту *наш* список. Мы можем обсудить изменения масштаба, неудачи со сроками исполнения обязательств, изменения в кадровом составе и т. д. Нам выгодно заранее заложить основу будущих отношений; если что-то негативное действительно произойдет, мы уже будем знать, как эффективно обсудить и решить это, а не окажемся в плену сиюминутных эмоций и опасений.

Такой процесс иногда называют «упреждающие переговоры». Это очень мощный инструмент успеха, который, увы, используется реже, чем стоило бы.

2. Обеспечьте плавный переход от «продажи» к поставке.

Мы потратили много времени на то, чтобы достичь понимания задач, данных, эффектов, контекста и ограничений. Нам очень важно работать в тесной связи с теми, кто будет внедрять наше решение, чтобы гарантировать, что они заплатили именно за то, что получили в итоге.

3. Измеряйте результаты.

Всегда требуйте как от своей компании, так и от клиентов точного измерения результатов. Это сложно, но крайне важно. Сталкивались ли вы с ситуацией, когда топ-менеджер нового клиента узнает о расходах на проект и говорит: «Эй, мы потратили много денег, работая с этими людьми. А что мы за это получили?» Мы должны суметь достойно и убедительно ответить на это.

Если мы не будем относиться к имеющимся клиентам так же, как к потенциальным, они станут бывшими клиентами.

4. Разработайте стратегию управления отношениями с клиентами.

Мы всегда должны думать: «Как мы можем помочь клиенту достичь успеха?» Если мы сможем сохранить и усилить этот фокус, у нас появится масса новых возможностей. Мы можем использовать методики из раздела об инициировании возможностей для того, чтобы предлагать новые идеи существующим клиентам, причем делать это так, чтобы они испытывали от этого удовлетворение.

«Нет, спасибо»

Почти все консультанты знают, насколько ценно определить истинные причины того, почему мы выиграли или проиграли сделку. Однако мало кому удается постоянно получать от клиентов обратную связь должного качества. Большинство исследований, посвященных удачам и неудачам в сделках, основаны на утверждаемой важности — на том, что имеет значение для клиентов по их собственным словам. Кроме того, мы можем с помощью математического анализа вывести из утверждаемой значимости конкретные характеристики и типы поведения, в наибольшей степени

коррелирующие с успехом или неудачей. Мы можем предсказать, что улучшение этих характеристик, переведенное в количественные показатели, дает конкретный процент увеличения продаж. Это предоставляет нам возможность направлять процесс нашего обучения и калибровать результаты. Иными словами, позволяет нам сосредотачиваться на самом важном и добиваться наилучшего исполнения.

Нередко оказывается так, что мы представляем себе причины нашей победы или неудачи совсем не так, как их представляют себе клиенты.

Нет решения

Как бы мы ни старались создать условия для принятия решения, некоторые клиенты все равно никак не могут его принять. Они не говорят нам ни да, ни нет. Дав клиенту какое-то время на размышления, мы можем сказать: «Либо это хорошее вложение, и с каждым днем проволочки вы теряете деньги, либо это вложение не так хорошо, и, продолжая общаться, мы теряем время и силы. Давайте выясним, какие шаги мы вместе можем предпринять для того, чтобы затем вы могли дать нам окончательный ответ — причем отрицательный нас тоже вполне устроит».

Мы можем пережить «да», мы можем пережить «нет»; неясность может превратиться в черную дыру. Если это имеет смысл, давайте это сделаем. Если нет — давайте двигаться дальше.

ГЛАВА 7

Инициирование НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Можно мы скажем это? Обзвон потенциальных клиентов — полный отстой.

Есть продавцы, которые совершают сотню рекламных звонков, договариваются в результате в лучшем случае о десятке встреч, и, если повезет, одна-две из них затем приводят к сделкам. Так что, прежде чем получить хоть какое-то вознаграждение, они многократно сталкиваются с отказами. Другие вообще не прикасаются к телефону. Они рассылают всем подряд электронные письма, надеясь, что каким-то из них удастся избежать кнопки «Удалить». Они не получают прямых отказов, но результаты оказываются столь же ничтожными.

Для клиентов это тоже болезненный процесс. Они тонут в звонках и письмах людей, которые ничего не знают о них и их бизнесе.

Это утомляет и раздражает. Обычный ответ: «Уходите. Мне ничего не нужно», «Удалите меня из ваших списков рассылки».

Однако, если мы достигли мастерства в инициировании новых возможностей, у нас есть шанс освободиться. Освободиться от бессмысленной и безуспешной погони за клиентами. Освободиться для того, чтобы привлекать настоящих клиентов тогда, когда мы этого хотим. Мы несем ответственность за судьбу наших продаж; вне зависимости от того, что происходит вокруг, мы можем начинать с нуля и заканчивать заключением надежных, выгодных сделок.

Как же создавать новые возможности так, чтобы не заниматься бессмысленной деятельностью и обеспечивать хорошие результаты? Секрет в том, чтобы заставить людей обращаться к нам. Вместо того чтобы тратить все свое время на погоню за потенциальными

клиентами, мы должны сделать так, чтобы они сами «гонялись» за нами. Для этого у них должна быть какая-то причина. Они должны представлять себе, что полезного мы можем сделать для них. А мы умеем откладывать решение и структурировать разговор. И такой разговор обычно проходит гораздо легче.

Для того, чтобы потенциальные клиенты сами обращались к нам, требуется не просто счастливый случай. Мы можем добиться этого намеренно, развивая персональное маркетинговое и сетевое планирование, которое обеспечит нам регулярные обращения со стороны клиентов. Такое планирование учитывает и приветствует передачу отзывов о нас от клиента к клиенту, но не полагается на них полностью. Эта деятельность настолько важна, что заслуживает отдельной книги. В приложении 3 авторы предлагают некоторые полезные соображения, которые помогут вам начать. Если вам понравится то, что вы там найдете, и вы захотите исследовать это более глубоко, обратитесь к нам, и, возможно, мы сможем вам помочь. И не забывайте: если мы сосредотачиваемся на том, чтобы помочь нашим клиентам

Если мы сосредоточим внимание на том, насколько мы способны достигать успеха, наша репутация часто оказывается лучшей рекламой.

Тем не менее многим из нас нужно инициировать новые сделки с существующими и потенциальными клиентами, которым не хватает знаний или везения для того, чтобы обратиться к нам. Об этом здесь и пойдет речь.

Процесс инициирования позволяет как нам, так и клиенту ответить на вопрос «Будем ли мы общаться?» Фаза инициирования начинается, когда мы определяем потенциального клиента, и продолжается до того момента, пока он не скажет: «Кажется, это интересно; давайте попробуем развить эту идею» или: «Нет, спасибо». Эта фраза может прозвучать в первом телефонном разговоре, а может — только после нескольких встреч. Когда мы и клиент почувствуем, что нам есть о чем поговорить, мы переходим на стадию квалификации.

Вот как выглядит метод «Инициирования новых возможностей» в общем.

1. Приоритеты: лучше сделать меньше, но лучше.
2. Подготовка: подробно узнайте все о компании и людях, к которым вы будете обращаться. Будьте готовы к общению, ориентированному на клиента.

3. Персонализация: НИКАКИХ РЕКЛАМНЫХ ЗВОНКОВ! Добейтесь встречи с конкретным человеком, с которым хотели бы поговорить.
4. Практика: отрепетируйте заранее, что и как вы будете говорить, а также свои ответы на возможные вопросы и желтые сигналы.
5. Предварительная договоренность: заранее договоритесь о том, как потратить время с пользой.

ПРИОРИТЕТЫ: ЛУЧШЕ СДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ

Все мы слышали: продажи — это игра больших чисел. Просто сделайте больше звонков, и продадите больше. Если этот подход приносит вам успех, продолжайте в том же духе. Но по опыту авторов, верно зачастую обратное. Чем больше мы делаем того, что имеет низкую вероятность успеха, — например, рекламных звонков, — тем больше мы выполняем действий, которые не дают результата. Чем больше звонков мы пытаемся втиснуть в имеющееся у нас время, тем меньше внимания мы уделяем каждому звонку. Качество падает, а количество отказов растет. На наш взгляд, в этой системе нет ничего хорошего.

Совершая меньше звонков, но делая это лучше, мы в результате получаем больше удачных сделок, а кроме этого, удовольствия от своей работы. Чтобы повысить шансы на успех и уровень удовлетворенности как продавцов, так и покупателей, надо изменить образ мышления. Однако для владельцев компаний и специалистов по продажам, которые привыкли иметь дело в первую очередь с количеством, а не с качеством, совершить такой переход может быть непросто. Вероятно, это объясняется тем, что они считают, что некоторые их работники просто хотят звонить меньше, при этом не делая этого лучше.

У большинства консультантов, даже тех, кто работает над крупными сделками, десятки или сотни потенциальных клиентов, и они прилагают к общению с каждым из них равные усилия. Помните: «Кто защищает все, не защищает ничего». Вместо этого авторы рекомендуют выбрать *пять* лучших потенциальных клиентов и вложить в эти возможности 95% ваших усилий. Когда один из этих клиентов

выбывает из вашего приоритетного списка, помещайте туда следу-

ющего; периодически пересматривайте этот список. За достаточно длительное время вы проработаете много возможностей, однако в каждый конкретный момент ваше внимание будет сконцентрировано только на пяти.

Одна фирма, специализирующаяся на аутсорсинге технологических процессов, наняла авторов для того, чтобы они помогли ей

Правило 80/20 больше не работает. Следуйте правилу 95/5.

выйти на новый рынок и завязать отношения с первыми потенциальными клиентами. Будем называть эту фирму We-Do-It и использовать ее историю в качестве примера во всем этом

разделе. У We-Do-It был список более чем из сотни потенциальных клиентов. Мы проработали этот список, чтобы определить приоритеты. Мы руководствовались следующими критериями:

- Возможность получения рекомендации для разговора с генеральным или финансовым директором.
- Престиж их имени как рекомендателей.
- Соответствие нашего решения ситуации клиента.
- Потенциальная экономическая выгода.

На основании этих критериев список был сужен до пяти потенциальных клиентов с высокой вероятностью успеха сделки. До того, как мы начали с ними работать, We-Do-It инвестировала свой бюджет на продажи и маркетинг во всю сотню потенциальных клиентов. Мы же стали инвестировать те же ресурсы в пять отобранных нами клиентов. Проведя ряд дополнительных исследований, мы еще более сузили список, оставив в нем всего лишь трех потенциальных клиентов, и со временем нам удалось заключить успешные сделки со всеми тремя. Наш клиент заново запустил тот же самый процесс со следующими пятью клиентами: сфокусироваться, исполнить, достичь успеха, повторить.

ПОДГОТОВКА

Многие консультанты не уделяют достаточного внимания предварительному этапу. Они, как правило, прилагают массу усилий в окончательное предложение или устную презентацию, но тратят очень мало времени на то, чтобы отточить первоначальный подход. Однако многие покупатели на самом деле принимают решения на ранних этапах процесса, часто руководствуясь эмоциями и инстинктом, хотя и не говорят нам об этом. Большая часть процесса продажи служит им лишь для того, чтобы проверить то, что они уже решили. Ни на каком другом этапе буквально несколько минут разговора не имеют такого же значения для будущей сделки, как сейчас. Негативное первое впечатление может лишить нас возможности получить доход от этого клиента или по крайней мере серьезно осложнить ее. Хорошее начало повышает шансы на успех наших идей и на то, что ко всему, что мы скажем дальше, станут прислушиваться более внимательно.

Два критически важных элемента подготовки — это: 1) гипотеза экономического обоснования и 2) план встречи. В гипотезе экономического обоснования мы должны показать, почему, на наш взгляд, имеет смысл провести совместные исследования возможности; мы проверяем эту гипотезу вместе с клиентом. План встречи описан в предыдущей главе, посвященной завоеванию, — просто здесь он используется для первых встреч с клиентом, а не для финальной презентации.

Гипотеза экономического обоснования

Гипотеза экономического обоснования состоит из трех частей: ситуация клиента; наше решение; причины, по которым стоит его использовать.

Сокращение списка возможностей позволяет нам провести более тщательное исследование ситуации клиента и разработать гипотезу, с которой он, скорее всего, будет согласен. Существует два возможных сценария, которые стоит рассмотреть. В первом сценарии мы имеем достаточно данных о бизнесе потенциального клиента. Это может быть, если мы уже работали с этим клиентом; если это открытое акционерное общество, если об этой компании можно много узнать из новостей или если это частная компания,

о которой мы знаем от третьих лиц или из личного опыта. Вторым сценарий предполагает, что подробная информация о бизнесе клиента недоступна либо ее получение связано с большими трудностями.

Проводя исследование в компаниях по сценарию 1, мы хотим узнать следующее.

Контекст. Какие проблемы и тенденции существуют в отрасли клиента? Какие ключевые стратегии и инициативы клиента влияют на все, что он делает?

Задачи. Какие проблемы клиент хочет решить или каких результатов достичь с помощью нашего решения?

Данные. На основании каких данных и/или мнений можно заключить, что нужны перемены?

Эффект. Каковы возможные финансовые и нематериальные последствия существующей задачи?

Ограничения. Что мешало клиенту в прошлом или может помешать в будущем решить эти задачи?

Все это должно быть вам уже знакомо. Мы рассматривали это как инструкцию по проверке возможностей в разделе о квалификации Возможностей.

Сценарий 1

Одним из трех лучших потенциальных клиентов We-Do-It была компания, которую мы будем называть NewLogo. Это было открытое акционерное общество, по которому имелось много доступных данных. Помимо этого, у нас была возможность поговорить с человеком, хорошо знающим ее финансового директора. Мы узнали, что финансовый директор приветствует новые идеи, а кроме того, отвечает за принятие решений по операционным задачам, которые решала и We-Do-It. Мы начали именно с этого человека и ото-

брали из нашего исследования то, что должно было представлять для него интерес.

По нашим оценкам, эффект задач, которые мы хотели обсудить, равнялся для NewLogo 2–7% сегмента их доходов. Мы взяли в качестве рабочего значения 5%. Это составило примерно \$36 млн в год.

При изучении ограничений («Что может помешать компании решить эти проблемы?») мы выявили следующее:

1. Неверие в то, что «кто-нибудь» способен решить такую комплексную проблему.
2. Временные и человеческие ресурсы ограничены и могут быть сконцентрированы в тех областях, где компания рассчитывает получить большую выгоду.
3. Если проблему решит посторонняя фирма, это может плохо отразиться на внутренних ресурсах, которые защищают позицию «пусть все будет как есть» и «решение обойдется дороже, чем оно того стоит».

Сценарий 2

У нас могут быть потенциальные клиенты, которые отвечают каким-то из базовых критериев, но при этом детальную информацию об их деятельности добыть невозможно или крайне сложно.

При таких обстоятельствах мы создаем «предполагаемую» гипотезу экономического обоснования. Мы рассматриваем компании в той же отрасли или рыночной нише, которые наиболее похожи на нашего потенциального клиента. Мы делаем какие-то выводы о данном *типе* компаний, понимая, что только хорошее расследование может показать, применимы ли они к нашему потенциаль-

ному клиенту.

Для построения предполагаемого экономического обоснования полезно задать себе вопросы так же, как мы задали бы их клиенту.

1. Удачный ход для начала — «отложить» наше собственное решение. Мы проводим мозговой штурм списка всех проблем, в решении которых можем помочь, и результатов, которые можем дать, для клиентов, похожих на нашего потенциального клиента.
2. Мы структурируем список по темам (группам задач) и/или вероятным приоритетам.

Мы должны отложить наше собственное решение.

3. Мы выбираем из списка те темы или приоритеты, которые имеют максимальный потенциальный эффект.
4. Мы изучаем типы данных, которые могли бы доказать или опровергнуть существование этих задач. Мы подсчитываем потенциальные эффекты решения этих задач для компании конкретного размера.
5. Мы обдумываем причины, которые мешают компаниям успешно решать данные задачи, а также — почему они могут даже не задумываться о новых возможностях.
6. Мы рассматриваем общий контекст, в котором существуют такие компании; мы рассуждаем о людях и функциональных отделах, на которые могут влиять эти задачи и внедрение нашего решения.

Все это должно быть вам уже знакомо. Мы подготавливаем наше

решение, рассматриваем задачи, данные, эффекты, ограничения и контекст.

Возможно, вам захочется взять ваш компьютер или бумажный блокнот и проделать следующее упражнение. Проведите интервью с самим собой о решении, предлагаемой вашей компанией. Мы возьмем в качестве примера компьютерное приложение Customer Relationship Management (CRM).

Шаг 1. Спросите себя, какие проблемы (или желаемые результаты) должны существовать у компании вашего потенциального клиента, чтобы ключевые фигуры в ней были бы готовы поговорить с вами о вашем решении? Если им нет дела до проблем или результатов, которые предлагает решить или дать ваше решение, им не будет дела и до него. Нет боли, нет выгоды, нет возможности.

Частичный список в нашем примере с CRM будет выглядеть так:

Проблема или результат	Данные	Эффекты
Невыполнение плана по продажам		
Недостаток информации о ключевых клиентах		

Проблема или результат	Данные	Эффекты
Нужна лучшая модель охвата		
Слишком много времени уходит на то, чтобы новые продавцы начали работать продуктивно		
Нужно создать общее		

хранилище информации о клиентах

Нужно улучшить и персонализировать опыт общения с клиентами

Нужно повысить продуктивность продаж

Неточные прогнозы

Шаг 2. Какие данные по каждой из задач указывают или могли бы указывать на наличие потенциальной проблемы или возможности? Где мы можем взять эти данные?

Шаг 3. Какой финансовый эффект должно иметь решение этой задачи для компании того же размера, что и у вашего потенциального клиента? Вы не узнаете этого наверняка, но можете оценить порядок.

Эти шаги в нашем примере выглядят так:

Проблема или результат	Данные	Эффекты
Невыполнение плана по продажам	Квартальный план — по продуктам, командам или индивидуально — не всегда выполняется	Упущенная выгода продаж, прибыли, доходов
Недостаток информации о ключевых клиентах	Для ответов на запросы клиентов требуется слишком много времени. Неспособность совершать дополнительные и перекрестные продажи на месте	Упущенная выгода первоначальных продаж, дополнительных предложений, постоянных прибылей

или результат

Нужна лучшая модель охвата	У одних представи- телей слишком много потенциальных кли- ентов, у других — слишком мало	Упущенная выгода с несостоявшихся продаж, низкий доход по сделкам на одного представителя, высокие затраты на продажи
Слишком много вре- мени уходит на то, чтобы новые продавцы начали работать про- дуктивно	С момента найма на работу до начала работы проходит слишком много вре- мени; продуктивность новых представите- лей низка	Расходы на обучение слишком высоки; низ- кий доход по сделкам в расчете на одного представителя среди новых работников; медленный рост про- даж
Нужно создать общее хранилище информа- ции о клиентах	Многочисленные системы хране- ния данных, нередко содержащие дан- ные, противоречащие друг другу	Большие системные издержки; высокие затраты на поддержку; невысокий доход в расчете на клиента
Нужно улучшить и персонализировать опыт общения с клиен- тами	Одинаковое общение со всеми клиентами; большое количество жалоб клиентов	Доход и прибыль в расчете на клиента; доход от постоянных клиентов
Нужно повысить продуктивность про- даж	Очень немногие про- давцы выполняют план; ключевые пока- затели продаж нахо- дятся на уровне или ниже среднего по отрасли	Затраты на продажи слишком велики; невозможно подсчи- тать, что даст повы- шение продуктивно- сти
Неточные прогнозы	Значительный разрыв между ожиданиями и истинной произво- дительностью	Слишком высокие затраты на одного работника или слиш- ком низкие резуль- таты продаж

Этот список мы можем структурировать в три «темы»:

1. Задачи по объемам продаж: слишком низкий или слишком медленный рост доходов.

2. Задачи по продуктивности: затраты на одного торгового представителя и показатели производительности нуждаются в улучшении.
3. Информационные задачи: плохая доступность и качество информации о клиентах мешает эффективному обслуживанию.

Шаг 4. Продумайте причины, по которым компании могут быть не в состоянии успешно решить эти задачи, а также — почему они могут даже не задумываться о каких-то новых возможностях. Для CRM эти причины могут быть таковы:

- Они уже пробовали использовать CRM, и опыт оказался неудачным.
- Они полагают, что их люди не станут использовать CRM или что ее использование — это трата времени продавцов впустую.
- Они считают, что система, которой они пользуются, достаточно хороша.
- У них мало денег. Они не могут позволить себе новых инвестиций.

И так далее.

Шаг 5. Взгляните на общий контекст, в котором существуют эти компании. Подумайте о людях и отделах этих компаний, на которые данные задачи и их решение, предлагаемое нами, могут оказывать влияние.

Чтобы разобраться с этим, нам, возможно, необходимо будет поговорить с какими-то другими людьми, помимо наших обычных контактов в организации. Например, если мы обычно говорим о CRM с главой отдела продаж, нам, возможно, стоит дополнительно побеседовать с финансовым директором, генеральным директором или другими людьми, на которых непосредственно влияют предполагаемые проблемы.

В конце нашего упражнения «Отложите решение» мы должны быть способны говорить о нашем решении в терминах *проблем*,

которые оно способно разрешить, и результатов, которые оно способно дать, а не в терминах его особенностей и выгод. Мы должны быть способны говорить о нем, ссылаясь на данные и эффекты. Если клиента не волнуют проблемы или результаты, на которые направлено наше решение, оно также не будет волновать его.

План встречи

После того как мы разработали гипотезу экономического обоснования, мы готовы составить первый набросок плана встречи. Для этой первоначальной встречи подходит тот же самый план, который мы составляли ранее для финальной презентации.

ПЛАН ВСТРЕЧИ

Конечная цель	Повестка встречи. Что должен клиент сказать, сделать и решить к концу встречи? Как нам получить согласие по конечной цели до или в самом начале встречи?
Ключевые потребности клиента	Во что клиент должен интеллектуально и эмоционально верить, чтобы без проблем принять решение?
Доказательства/действия	Какое обоснование мы должны дать или какие действия предложить, чтобы доказать соответствие ключевым ожиданиям?
Вопросы	Что мы больше всего хотим узнать у клиента? Как мы будем спрашивать? Какие вопросы, скорее всего, задаст клиент? Как мы будем отвечать?
Желтые сигналы	Какие причины могут быть у клиента, чтобы не принять решения или принять его не в нашу пользу (сложные моменты, сомнения, поводы для беспокойства, возражения)?
Следующие шаги	Какие следующие шаги мы должны быть готовы предложить, если это необходимо? Как мы будем решать их?
Повестка встречи	Как можно кратко интегрировать все вышесказанное

КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ

Ключевые потребности клиента

На этой ранней стадии цикла продаж мы не пытаемся ничего продать! Нам просто нужно решить, имеет смысл тратить время на обсуждение потенциальной возможности сделки или нет. Наша конечная цель: *будем ли мы общаться?*

КЛЮЧЕВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

У клиента могут быть некоторые общие ожидания, которые он должен сформулировать, прежде чем мы согласимся, что нам имеет смысл разговаривать. Они могут быть такими:

- У нас есть то, о чем стоит поговорить.
- Встреча должна быть приятной (или по крайней мере не болезненной) для нас.
- Время клиентов будет потрачено не впустую.

Могут существовать и другие ожидания; успешно проработав эти три, мы сможем двигаться дальше.

Например, ключевые потребности, которые сформулировала We-Do-It для NewLogo, были такими:

1. Есть то, что стоит найти.
(Некоторые из ключевых фигур в NewLogo считали, чтоложе-

... (мы уверены, что наши клиенты будут рады, если мы сможем им помочь, но изменение их предприятия вполне надежно и возможные результаты предложенной инициативы не будут столь весомыми, чтобы стоило ее внедрять. Если бы не были найдены аргументы против этого убеждения, все остальное не имело бы смысла.)

2. Вложение времени приемлемо и возможно.

(Даже если компании было что искать, NewLogo пришлось бы вложить в проект рабочее время своих сотрудников, а этого времени было мало.)

3. Экономические обоснования имеют смысл.

(NewLogo нужно было поверить в то, что расходы будут разумными и обоснованными.)

В примере сценария 2 с CRM потенциальным клиентам нужно было поверить, что их усилия или выгода в отношении объема продаж, продуктивности работы продавцов или надлежащей информации по продажам действительно значительны. Они должны были поверить или по крайней мере допустить, что CRM им поможет. И нам помогло бы, если бы они поверили, что наша компания — надежный поставщик решения с CRM.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВА/ДЕЙСТВИЯ

В обоих сценариях мы с помощью нашего контактного лица и подготовленной нами гипотезы экономического обоснования должны доказать, что нам есть о чем говорить.

Мы должны тщательно подбирать слова и подход, чтобы наше общение было приятным для обеих сторон.

Мы будем пользоваться планом встречи, чтобы потратить время с пользой.

Мы должны быть всегда готовы к тому, чтобы клиент говорил больше, чем мы, если и когда он этого захочет.

ВОПРОСЫ

Для первого звонка или встречи мы должны подготовить ряд обоснований осмысленности нашего разговора. Однако наша основная цель — перейти от продвижения нашей гипотезы к исследованию мыслей и чувств клиента. Хотя инициаторами встречи являемся мы, мы хотим задать вопросы, которые будут заставлять клиента говорить больше.

Вот как это может происходить:

- «Я очень благодарен вам за то, что вы согласились уделить мне время. Я знаю, насколько оно ценно, и буду прилагать все усилия для того, чтобы мы обсуждали действительно важные и насущные вопросы. Если мы сможем рассмотреть всего лишь одну, две или три проблемы (имеющие отношение к теме нашей беседы), то о чем бы вы хотели поговорить в первую очередь?»
- «Одно из преимуществ нашего решения, на мой взгляд, состоит в том, что оно тесно связано с ключевыми стратегиями и целями вашего бизнеса. Я предлагаю начать наш разговор

с тех трех–пяти проблем или возможностей, которые имели для вашей компании наибольшее значение в последний год-два».

Для сценария 2 в примере с CRM мы можем подготовить такой вопрос:

«Не знаю, как это будет в нашем случае, но, когда я говорил с другими вице-президентами по продажам о системах CRM, я постоянно слышал три вещи:

1. У них есть проблемы с объемом продаж — они не получают ожидаемого и требуемого роста.
2. У них есть проблемы с продуктивностью продавцов — требуется улучшение ключевых показателей эффективности.
3. У них есть проблемы с информацией по продажам — информация по ключевым клиентам оказывается недоступна или на то, чтобы получить ее, требуется слишком много времени, что негативно отражается на доходах в расчете на клиента.

Есть ли и у вас сходные проблемы?»

Если клиенты говорят, что какие-то или все из этих проблем у них имеются, мы можем углубиться в исследование данных, эффектов, контекста и ограничений. Если таких проблем у них нет, мы можем продолжить: «Это приятно слышать. Чисто из любопытства, возможно, у вас есть какие-то иные задачи, связанные с повышением эффективности продаж?»

В примере с We-Do-It мы заранее подготовили следующие вопросы:

1. Мы хотим спросить:
 - а) «С какими активами у вас могут быть проблемы?»
 - б) «Как бы вы оценили потенциал — если это можно сделать?»
 - в) «Что может помешать компании попробовать новый подход?»
2. Мы ожидаем от них:
 - а) «Мы пытались справиться с этим сами и пришли к выводу, что решение проблемы обойдется нам дороже, чем сама проблема. Как вы можете это сделать, если мы не смогли?»
 - б) «Где вам удавалось успешно осуществить это ранее?»

Задавая вопросы, мы делаем акцент не на полноте списка, а на при-

оритетах. Рэнди однажды встречался как клиент с продавцом, с которым никогда раньше не общался. Продавец передал ему список из 53 вопросов, которые нужно было обсудить в течение встречи продолжительностью час. «Нелепо» — не единственное слово, которое приходит в голову. Если мы можем задать всего лишь три–пять вопросов и клиент в состоянии подробно на них ответить, то какими должны быть эти вопросы?

Помимо тех вопросов, которые хотим задать мы, есть еще вопросы, которые мы можем ожидать от клиента. Многие из них легко предсказать. Поэтому нам имеет смысл заранее продумать ответы.

Первые встречи с клиентами бывают более успешны, если говорит на них преимущественно клиент. Однако, когда клиент задает вопросы, большинство консультантов начинают на них очень подробно отвечать. Клиент задает еще больше вопросов, консультант отвечает, и к концу встречи оказывается, что клиент говорил очень мало. Мы получим большое преимущество, если будем тренироваться в искусстве перенаправления — ответов вопросом на вопрос. При продуманном использовании искусное перенаправление позволит клиенту говорить больше и поможет сохранить фокус на нем, а не на консультанте.

ЖЕЛТЫЕ СИГНАЛЫ

Желтый свет сигнализирует о том, что клиент вообще не примет решения или примет его не в нашу пользу. На этой начальной стадии цикла продаж все, что нас интересует, — будем ли мы общаться? Здесь мы можем столкнуться со следующими желтыми сигналами.

1. «Я занят. Позвоните мне позже».

Ответ: «Я с удовольствием это сделаю. Могу ли я сейчас быстро обрисовать вам то, что я хотел бы обсудить, чтобы вы решили, будем ли мы вообще разговаривать дальше? Если вам это неинтересно, я просто не буду тратить ваше время, перезванивая вам».

2. «Меня устраивает наш нынешний партнер».

Ответ: «Рад это слышать. Исключительно в целях постоянного совершенствования можете ли вы сказать мне, чего ваш партнер

не делает вообще или делает не слишком хорошо, что следовало бы изучить? Если нет, все в порядке».

3. «Меня это не интересует».

Ответ: «Спасибо за прямоту. Но мне все-таки любопытно было бы узнать: вам это неинтересно потому, что у вас нет таких проблем? Или я позвонил не вовремя? Или вы уже решили эти проблемы?»

При работе с We-Do-It мы подготовились к следующим желтым сигналам:

1. «У нас нет времени, которое мы могли бы на это потратить».
2. «На сбор данных уйдет слишком много времени».
3. «Мы сильно заняты, и, если здесь будут ваши люди, они будут отвлекать нас от того, что нам действительно нужно делать».

В примере с CRM мы должны проработать ответы на наиболее типичные или сложные желтые сигналы. Мы заранее предположили следующее:

- Они уже пробовали использовать CRM, и опыт оказался неудачным.
- Они полагают, что их люди не станут использовать CRM или что ее использование — это трата времени продавцов впустую.
- Они считают, что система, которой они пользуются, достаточно хороша.
- У них мало денег. Они не могут позволить себе новые инвестиции.

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Результатом фазы инициирования должен стать ответ на вопрос «Будем ли мы общаться?». Если мы с клиентом решим, что имеет смысл совместно исследовать нашу идею, то должны быть готовы предложить некоторые следующие шаги, которые сможем

совершить *вместе*, чтобы затем заключить, имеет ли эта идея смысл и нам стоит работать над ее воплощением или нет, потому что существуют какие-то лучшие возможности. В идеале каждый шаг должен быть сопряжен с относительно небольшим риском и небольшими вложениями для каждой стороны. Мы продолжаем двигаться вперед, если только все, что мы делаем, продолжает иметь для нас смысл.

Мы всегда ищем возможности увеличить скорость цикла продаж. Какие шаги можно сократить? Есть ли какие-то действия, которые можно осуществить до нашей первой или какой-то из последующих встреч, чтобы сократить цикл для обеих сторон? Сокращение цикла продаж не только в наших интересах, но и в интересах клиента. Именно он в конечном итоге получит выгоду для своего бизнеса, так что для него — чем скорее, тем лучше. Клиенты обычно ненавидят терять время впустую. Получение окончательного ответа «да» или «нет» нужно всем. Вот некоторые полезные подсказки:

1. Дайте клиенту домашнее задание. Попросите у него заранее подготовить необходимую информацию.
2. Еще до встречи поговорите с людьми, которые будут на ней присутствовать. Выясните у них, что должно произойти во время встречи, чтобы они не сочли ее пустой тратой времени.
3. Выработайте соглашение по конечной цели и ключевым ожиданиям (см. «Предварительная договоренность для успеха встречи» на с. 196).

В таблице ниже приведен пример следующих шагов для We-Do-It.

Шаги Описание Какое Как Требования

Шаги	Решения	Когда	Кто	Требования
Встретиться с командой финансистов	Есть ли у них проблема?			
Подтвердить экономическое обоснование	Достаточно ли эта проблема существенна?			

Инициирование новых возможностей

231

Шаги	Решения	Когда	Кто	Требования
Встретиться с контролером	Имеет ли это смысл с экономической точки зрения? Доступны ли внутренние ресурсы?			
Формальное предложение	Да или нет			

We-Do-It смогла сконцентрировать все четыре этапа в *одной* встрече. Обе компании проделали хорошую домашнюю работу и пришли на встречу, подготовившись к принятию решения.

Пример возможных следующих шагов для сценария 2 приведен в таблице ниже.

Шаги	Решения	Когда	Кто	Требования
Встретиться с первым контактным лицом в компании клиента	Достаточно ли они заинтересованы в том, чтобы продолжать разговор?			
Подтвердить экономическое обоснование	Убедительно и реалистично или нет?			
Поговорить	Правильно ли			

поговорить с ключевыми фигурами	правильно ли мы понимаем их точку зрения на задачи и требования? Есть ли какие-либо фатальные просчеты? Подготовка Ресурсы
Устная презентация «Что...если»	Есть ли у нас решение, удовлетворяющее потребности?
Формальное предложение	Да или нет

ПОВЕСТКА ВСТРЕЧИ

Последний элемент подготовки — это повестка встречи. Если вы только первый раз звоните потенциальному клиенту, в ней нет необходимости. Однако, если во время этого первого разговора вы и клиент решили, что имеет смысл встретиться или поговорить еще, всем будет на руку, если вы договоритесь о повестке этой встречи.

Обычно повестка встречи выглядит следующим образом:

1. Вступительная часть.
2. Обзор нашей компании.
3. Товары/услуги/методы нашей компании.
4. Клиенты, с которыми работает наша компания.
5. Следующие шаги.

Выглядит знакомо?

Вот пример повестки встречи для NewLogo.

Цель встречи: решить, нужен ли компании анализ доходности сделок.

Повестка

Есть ли то, что стоит найти? Мы проанализировали некоторые ошибки, связанные с доходами. Мы хотели бы поделиться с вами нашими мыслями. Мы предлагаем вашей команде высказать ее точку зрения. Если мы договоримся о том, что есть вещи, которые стоит раскрыть, мы можем обсудить необходимый процесс и подход.

Может ли клиент вложить в проект достаточно времени? Потенциальная выгода требует вложения рабочего времени ваших сотрудников. Мы считаем, что эти вложения будут минимальны. Мы хотим представить, как мы собираемся управлять вашим участием и сколько времени нужно от вас, чтобы вы могли решить, имеют ли такие вложения смысл.

Имеет ли это смысл с экономической точки зрения? Мы предлагаем два возможных варианта расчета вознаграждения. Первый вариант основан на ценности разделения выгоды, которую мы вам даем. Второй вариант — это время и материалы. Прежде чем мы

завершим нашу встречу, вы должны понять нашу систему расчета вознаграждения и решить, имеет ли это смысл для вас.

Решение: нужно ли нам провести анализ доходности сделок?

Данная повестка встречи конкретна, ориентирована на клиента и создает условия для принятия того или иного решения.

**ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ: НИКАКИХ РЕКЛАМНЫХ ЗВОНКОВ!
ПОЛУЧИТЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНУЮ РЕКОМЕНДАЦИЮ**

В одном исследовании было установлено, что шансы на то, что с вами согласится побеседовать кто-то из топ-менеджеров компании потенциального клиента, составляют:

Когда вы хотите назначить встречу с потенциальным клиентом, вам все равно, к кому обращаться?

- 84%, если вас порекомендовал человек из его компании;
- 44%, если вас порекомендовал человек не из его компании;
- 44%, если вы сначала встретились с ним вне офиса, например на конференции или другом мероприятии.

Сравните эти цифры с процентом успеха в случае простых рекламных звонков, даже если вы посылали потенциальному клиенту предварительное письмо.

Когда мы сосредотачиваемся на меньшем количестве возможностей, то можем позволить себе заняться получением рекомендации. Нужно, чтобы кто-то позвонил потенциальному клиенту от нашего имени либо позволил сослаться на него при разговоре. Некоторые консультанты считают, что это нереалистично или непрактично. Однако интернет-поиск и технологии социальных сетей произвели революцию в нашей способности находить связи. Изучая потенциальных клиентов, мы также проводим глубокое исследование людей, к которым могли бы обратиться. Авторы (и люди, с которыми они непосредственно работают) получают рекомендации для потенциальных клиентов постоянно — даже в тех отраслях, где мы начинаем работу, не зная там ни единой души, — и обращаются к людям с самым высоким положением в компании. Иногда на то, чтобы получить рекомендацию, уходят месяцы; но мы

предпочитаем ждать, пока не найдем того, кто мог бы нам ее дать,

чем просто сидеть и обзванивать клиентов, имея крайне мало шансов на успех.

Один из очевидных путей к тому, чтобы всегда иметь рекомендации, — постоянно активно работать над своей сетью контактов.

Единственный важнейший фактор доходности — это сохранение отношений... Мы обнаружили, что очень многие продавцы прилагают слишком много усилий к тому, чтобы привлечь новых клиентов, при этом игнорируя крайне выгодные возможности, которые дает им сохранение отношений со старыми клиентами. Они ведут себя как охотники, а не как собиратели. Однако собирательство часто оказывается более эффективным, пусть и не таким захватывающим, делом.

Бенсон Шапиро и др. Harvard Business Review

Получить рекомендации становится легко, когда мы делаем все, чтобы помогать нашим клиентам достигать успеха. Сегодняшние успешные и довольные клиенты завтра с удовольствием станут вашими рекомендателями. Многие продавцы обрывают контакт с клиентом сразу же после заключения сделки. Поступая так, они теряют очень многое, а именно возможность продолжать отношения, которые могут оказаться гораздо более ценными, чем потенциальный проект, к которому они сразу же пытаются перейти.

Каждый человек, не входящий в нашу клиентскую базу, с которым мы встречаемся, может стать нашим рекомендателем. Потенциальные рекоменда-

датели в целом делятся на три категории: те, кто хорошо знают нас, те, кого знаем мы, и те, о ком мы знаем. У каждого из этих источников есть свои плюсы и минусы.

Источник	Плюсы	Минусы
Родные, друзья, близкие коллеги	Большая готовность помочь	Ограниченные связи с важными для нас людьми
Люди, которых мы знаем: друзья друзей, коллеги, клиенты, профессиональные контакты	Готовность помочь в разумных пределах	Обычно не очень активны

Источник	Плюсы	Минусы
Люди, о которых мы знаем: внешний круг наших знакомых, люди, о которых мы знаем, что они тесно связаны с потенциальным клиентом, но не имеющие тесных связей с нами	Могут иметь близкие связи с важными для нас людьми	Готовность помогать сомнительна

Лучшие источники рекомендаций — люди, которые знают нас и доверяют нам. Однако эта группа, как правило, мала по сравнению с двумя другими и может не иметь достаточно контактов на интересующем нас рынке. Второй источник рекомендаций доступен и часто обладает контактами, которые нам необходимы. Также эти люди обычно готовы помогать нам. Тем не менее, когда мы обращаемся к ним за помощью, они соглашаются (потому что вежливы), а потом ничего не происходит. Мы должны вести себя так, чтобы они не боялись и могли уверенно рекомендовать нас своим личным знакомым и тем, с кем их связывает работа. У третьего источника много контактов, однако с этими людьми сложнее всего связаться и у них меньше всего мотивации для помощи нам. Мы должны сделать так, чтобы участие в наших делах было для них выгодно и несложно.

Мы получаем больше рекомендаций от источников 2 и 3, когда:

- 1) относимся к звонку с просьбой о рекомендации с таким же, если не большим, вниманием, чем к звонку самому клиенту;
- 2) облегчаем действие рекомендателю.

Конечная цель просьбы о рекомендации: «Готовы ли вы?» — удобно ли человеку давать нам рекомендацию. Мы должны вести себя так, чтобы он мог спокойно ответить «нет». Мы хотим получить от него рекомендацию только в том случае, если он сам этого пожелает. Мы должны дать ему возможность спокойно сказать «нет», что парадоксальным образом делает более вероятным ответ «да».

После короткого обмена любезностями мы можем сказать:

«Джон, я звоню вам, чтобы попросить об услуге. Я изучал XYZ и подумал, что им может быть интересна работа с нами. Я хотел бы встретиться с Сьюзан Элбери. Вы, наверное, должны знать ее или кого-то, кто ее знает. Вам знакомо это имя?» Если да, то продолжаем: «Я не говорю, что вы обязаны порекомендовать меня ей. Просто мне хотелось бы кратко объяснить, о чем идет речь, и тогда вы сможете решить, захочется ли вам это делать. Я не хочу вас обременять. У вас есть несколько минут, чтобы меня выслушать?»

Так как мы уже провели предварительное исследование и составили набросок плана встречи, *мы предлагаем человеку, к которому обращаемся за рекомендацией, те же обоснования, что и потенциальному клиенту.* Это полезно во многих отношениях. Во-первых, мы можем потренироваться в том, что мы будем говорить потенциальному клиенту, в обстановке, где мы мало чем рискуем. Во-вторых, человек, с которым мы говорим, может принять решение, рекомендовать ли нас, получив представление о том, что должно произойти дальше и чего мы хотим добиться. В-третьих, он может помочь нам отточить наши идеи. И в-четвертых, он может подсказать нам, с кем еще мы можем поговорить.

Если рекомендатель сам готов позвонить лицу, которое нас интересует, а не просто позволить нам сослаться на него, мы можем подсказать ему, как лучше подойти к этому звонку, или по крайней мере обсудить с ним это. Рекомендатель вряд ли будет так же тщательно обдумывать разговор, как это делаем мы. Для него может оказаться полезным, чтобы мы хотя бы наметили его структуру. Мы точно не должны надеяться на то, что он дословно передаст наши слова, но мы можем дать ему примерный набросок:

«Я пишу/звоню вам, чтобы рассказать о Джоне Смите. Я точно не стал бы говорить с вами об этом, если бы у меня не было причин считать, что у него есть то, что может принести пользу вам и вашему бизнесу. Джон — специалист по автоматизации операций и работает с компаниями-производителями вроде вашей, которые пере-

росли старые платформы производства и дистрибуции и хотели бы освоить что-то новое. Мне известно, что его работа дает прекрасные результаты. Я не знаю, захотите ли вы этим воспользоваться, но, возможно, вам имеет смысл поговорить с Джоном. Он — честный и прямой человек. Когда он обратился ко мне за помощью, то ясно дал понять, что не будет зря тратить ваше время, если вы

не увидите смысла в вашем разговоре. Вы не против кратко ознакомиться с тем, что он может предложить? Если да, я передам ему, чтобы он вам позвонил. Если нет — значит нет».

Сценарий разговора может быть сформулирован иначе, но вы должны обратить внимание на три основных пункта:

1. Есть то, о чем имеет смысл поговорить.
2. Это не доставит вам никаких неудобств и отрицательных эмоций.
3. Ваше время не собираются тратить впустую.

Вот история Рэнди о получении рекомендаций для We-Do-It.

Одним из факторов отбора потенциальных клиентов для We-Do-It была высокая вероятность получения рекомендации. Получить рекомендацию для первой компании было относительно легко — это была рекомендация от родственника одного из топ-менеджеров We-Do-It (источник 1).

Для второй компании у меня был друг, который работал в отделе продаж крупной мультинациональной корпорации (источник 2). Я позвонил ему и сказал: «Мы работаем с We-Do-It, и один из наших потенциальных клиентов — XYZ. Проводя небольшое исследование, мы заметили, что у вашей компании есть инвестиции в XYZ. Ты знаешь кого-нибудь оттуда?» Он ответил: «Нет, лично не знаю, но мой хороший друг Билл, глава нашего отдела инвестиций, наверняка знает всех ключевых игроков в XYZ. Я попрошу его тебе позвонить». Позже в тот же день Билл позвонил мне (источник 3). Он спросил, чем занимается We-Do-It и с кем мы

хотели бы поговорить. Когда мы сказали ему, что хотели бы поговорить с финансовым директором, он высказал предположение, что лучше будет побеседовать с генеральным директором, и обещал позвонить ему и договориться обо всем.

Это звучало великолепно, но создавалось ощущение, что он мог сказать так чисто из вежливости, а в итоге не сделать ничего. Поэтому я ответил так: «Приятно, что вы хотите обо всем договориться, но я хотел бы быть уверен в том, что нас с самого начала правильно представят гендиректору. Вы не против на следующей неделе пообедать со мной? Мы сможем более подробно рассказать вам о том, какого рода проблемы мы решаем, какие результаты готовы предоставить, и тогда вы точно решите, стоит ли устраивать эту встречу для нас». Он согласился, и мы встретились на следующей неделе.

Вместо обеда у нас состоялась встреча в его офисе, и мы два часа обсуждали наш бизнес. Он проявил такой интерес, что также рассказал нам о своей компании и даже устроил экскурсию на производство. К концу

встречи он знал достаточно о нашем бизнесе и точно мог правильно представить нас генеральному. Он сказал, что позвонит ему и договорится о встрече для нас. Провожая нас к выходу, он сказал: «Мне понравился ваш стиль и бизнес-модель. Если с XYZ все пройдет хорошо, я знаю генеральных директоров [двух других важных компаний из нашего списка] и с удовольствием порекомендую вас им».

We-Do-It только что заключила успешную сделку с XYZ. В этой ситуации главную роль сыграло то, что мы общались с рекомендателем точно так же, как стали бы общаться с клиентом.

Третьим потенциальным клиентом была NewLogo. У одного из партнеров We-Do-It был друг, который мог знать кого-то оттуда; назовем его Ник. Мы связались с Ником, рассказали ему, чем занимаемся, и спросили, знает ли он, с кем нам лучше всего поговорить в NewLogo? Он сказал, что знаком с несколькими людьми там и дружит с финансовым директором. И что подумает, как нам помочь, и свяжется с нами.

Спустя несколько дней Ник позвонил нам и сказал, что договорился о деловой обеде с участием нас, его самого и финансового директора NewLogo. Для этого нам нужно было совершить дальний перелет, но возможность показалась стоящей. Мы решили попросить нашего рекомен-

дателя договориться о телефонном разговоре с финдиректором, чтобы мы могли предварительно проверить нашу гипотезу экономического обоснования и обсудить повестку будущей встречи. Он с неохотой согласился устроить это; он не понимал, зачем нам нужно звонить, если мы уже договорились о встрече. Вот что произошло дальше.

НИК: Здравствуй, Уильям. У меня на линии Мелисса [партнер We-Do-It], и мы хотели бы обсудить с вами нашу предстоящую встречу.

УИЛЬЯМ: Окей. Что вы хотели спросить?

МЕЛИССА: Спасибо, что согласились пообедать с нами. Но мне не хотелось бы, чтобы вы тратили свое время лишь на то, чтобы понять, интересно ли вам то, что мы предлагаем, а затем назначать следующую встречу для обсуждения деталей. Мне кажется, одна встреча — лучше, чем две. Могу ли я быстро обрисовать вам наше предложение? После этого мы сможем решить, нужно ли нам вообще встречаться или вам лучше потратить свое время на что-то более интересное для вас.

УИЛЬЯМ: Конечно, а что вы предлагаете?

МЕЛИССА: Как уже говорил вам Ник, мы помогаем компаниям, подобным вашей, получить больше от цикла получения дохода путем анализа и коррекции ошибочных транзакций. Мы провели некоторый предварительный анализ и на основании открытых данных — и я понимаю, что они неполны, — заключили, что вы могли бы вернуть себе доходов на \$36 миллионов.

УИЛЬЯМ: Это невозможно. Сумма не может быть настолько большой.

МЕЛИССА: Я так и думала, поскольку могу оценить это только со стороны. Какая цифра, на ваш взгляд, была бы более реалистична?

УИЛЬЯМ: Не знаю, но, если бы мы могли вернуть хотя бы \$3 миллиона, это было бы прекрасно.

МЕЛИССА: Мы сможем точно понять реальные цифры, только если соберем определенные данные и рассмотрим их вместе с вашей командой. Как вы считаете, это имеет смысл?

УИЛЬЯМ: Несомненно. Мы ведем сложную деятельность, и я хотел бы быть уверенным в том, что мы получаем каждый доллар, который заработали.

МЕЛИССА: Вы знаете свою организацию лучше, чем я. Кому еще стоит принять участие в нашей встрече и как нам это устроить?

УИЛЬЯМ: В

УИЛЬЯМ: Вам стоит поговорить с нашим инспектором по доходам и с нашим главным бухгалтером. Давайте запланируем групповую встречу перед нашим обедом.

МЕЛИССА: Это было бы прекрасно. Мы можем заранее обсудить повестку нашей встречи?

УИЛЬЯМ: Конечно. Пришлите нам письмо по электронной почте, и я отвечу вам, что я об этом думаю.

Для организации и успеха первоначальных звонков наличие надежного рекомендателя имеет настолько важное значение, что, возможно, вообще не стоит пытаться завязывать контакт с потенциальным клиентом, не имея рекомендаций. Вне зависимости от того, что и кому вы продаете, стоит создавать сеть контактов, которые позволят вам превратить бессмысленный рекламный обзвон в общение с конкретными людьми, которые уже знают, что вы хотите обсудить. Это первый, но очень важный шаг на пути к достижению целей вашего процесса продаж. Если вы твердо решили получить рекомендацию, это почти всегда оказывается возможным.

ПРАКТИКА

Были ли у вас телефонные звонки или встречи, которые с самого начала шли не так? Когда такое происходит, зачастую сложно все исправить и произвести благоприятное впечатление. В первые минуты звонка или встречи ставки наиболее высоки. Клиент держит ушки на макушке и активно размышляет, насколько с нами безопасно, целесообразно и приятно разговаривать, не говоря уже о том, чтобы вести дела. То, что происходит в первые пять минут, часто очень сильно влияет на ценность всего оставшегося времени; авторы называют это время «Пятерка высокого риска». В это время может проявиться ряд типичных ошибок:

- недостаточная подготовка;

- репетиция в последнюю минуту;
- монолог вместо диалога;
- все только о нас;
- слишком долго и подробно;
- неубедительно.

Ни на одном другом этапе процесса продажи несколько минут диалога не способны так быстро определить, будем ли мы продолжать его или на этом наши отношения закончатся.

Блестяще проведенные первые несколько встреч могут существенно ускорить развитие процесса и потенциально дать нам фору перед конкурентами. Но это требует подготовки и *практики*.

Самые замечательно представленные спектакли и речи

начинаются всегда со сценария. Актеры превращают сценарий в характеры: они становятся героями, и сценарий перестает быть виден за действием. Большинству консультантов оказывается полезно создать сценарий для «Пятерки высокого риска» и тщательно отрепетировать его — до тех пор, пока он не станет естественным и не будет разыгрываться как по нотам. Чтобы результатом практики стало успешное и эффективное исполнение, обратите внимание на следующее.

1. *Начинайте рано.* Чтобы сделать все правильно, почти всегда требуется больше времени, чем вы рассчитывали.
2. *Запишите все.* На написание плана встречи требуется время. Однако времени на это нужно куда меньше, чем на преследование большого количества возможностей с низкой вероятностью успеха. Написание и исполнение плана встречи, скорее всего, поможет вам:
 - на раннем этапе отсеять возможности с низкой вероятностью успеха;

- сократить длительность цикла продаж;
 - повысить коэффициент побед.
3. *Проговорите все вслух.* Часто бывает так, что на бумаге все кажется красивым и осмысленным, но, когда мы произносим это, такое ощущение почему-то пропадает. Репетируйте свой сценарий, пока ваша речь не станет плавной и естественной; в идеале практикуйтесь перед кем-нибудь.
 4. *Визуализируйте успех.* Вначале проиграйте удачный разговор с клиентом в своем воображении, а потом совершите его в реальности. Представьте, как вы говорите с клиентом, по телефону или лично, и обратите пристальное внимание на то, как выглядит, звучит и ощущается успех. Начинайте реальный разговор, сохранив это ощущение в теле и разуме. Визуализируйте ваш успех, и, скорее всего, вы начнете чаще переживать его в жизни.

Во вступительном слове мы хотим:

1. Установить личную связь.
2. Четко донести цель разговора.
3. Быстро заинтересовать клиента.
4. Перейти к исследованию.

Затем мы должны быть готовы ответить на ключевые потребности клиента доказательствами или предлагаемыми действиями, разрешить желтые сигналы, если они есть, и исполнить Конечную цель.

Далее мы приводим вступительное слово с нашей первой встречи с NewLogo. Оно было сформулировано так, чтобы точно соответствовать стилю и языку топ-менеджера.

Сразу хочу поблагодарить вас за то, что вы выкроили два часа на нашу сегодняшнюю встречу. Наверное, когда мы попросили о двух часах, вы подумали, сколько же у нас слайдов. Так вот, у нас их нет. Вы также могли ожидать, что мы будем много говорить о нашей компании. Мы не будем. Вместо этого мы хотим закатать рукава и поработать вместе с вами над оценкой потенциальной возможности возвращения доходов.

Повестка встречи, которую мы вам послали, направлена на определение того, есть ли у нас возможность осуществить задуманное. Если она есть, мы вместе исследуем, что может дать вам наш проект и во что он обойдется. Рассмотрев эти пункты, мы поймем, нужно ли что-то делать или нет. Если да, то вам может быть нужна наша помощь, а может быть, и нет. Вы упомянули о том, что вы были бы рады дать нам понять это к концу встречи, и нас это полностью устраивает. Конечно, мы хотели бы работать с вами, но, если вы решите иначе, мы вас поймем. Нам очень приятно общаться с вами сегодня. Вы согласны с нами в том, чего мы хотим сегодня достичь?

И мы, и вы проделали определенную подготовительную работу. Поэтому кое-что нам уже известно, а кое-что — пока нет. Вы не против, если мы для начала зададим вам ряд вопросов?

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ ДЛЯ УСПЕХА ВСТРЕЧИ

Часто бывает так, что, приходя на встречу с консультантами, клиенты не готовы к конструктивному использованию времени. Им могли заранее прислать повестку встречи, но они взглянули на нее лишь мельком. А может быть, они узнали о ней лишь в начале встречи. Или им вообще не предложили с ней ознакомиться. Из-за этого встречи часто оказываются непродуктивными. В лучшем случае, единственное, что упускают клиенты, — возможность понять, чем мы и наша компания отличаемся от прочих. Тем не менее и это — серьезная потеря. В худшем же случае клиенты будут считать нас неподготовленными и непрофессиональными — и уже на раннем этапе решат не работать с нами. Часто люди из вежливости не говорят нам, что думают на самом деле; вместо этого мы слышим что-нибудь вроде «Мы вам позвоним» или «Давайте не терять связь». Но это никому не нужно. Предварительная договоренность с большей вероятностью обеспечит встрече успех.

Предварительная договоренность должна состоять из четырех ключевых элементов.

1. Соглашение с клиентом о конечной цели встречи.
2. Получение от клиента подтверждения того, что повестка встречи уместна, полна и, если будет исполнена, действительно позволит им принять конечное решение.

3. Объяснение, что клиент может сделать заранее, чтобы подготовиться к встрече.
4. Предварительное обращение за информацией, которая может нам понадобиться.

Авторы рекомендуют заблаговременно послать клиенту письмо, освещающее эти четыре пункта.

Письмо, посланное NewLogo, было очень близко по содержанию к повестке встречи, описанной ранее, и в нем мы предлагали финансовому директору внести какие-то изменения, если он сочтет необходимым. Он ответил нам: «Мне кажется, вы точно отразили все, что мы должны сделать». Когда мы прибыли на встречу, ни для кого не было сюрпризом, зачем мы здесь, что мы планируем сделать и какое решение должно быть принято. Мы следовали плану и в конце заключили устное соглашение о подписании контракта. Через три недели контракт был подписан, и началась наша совместная работа. Традиционно цикл продажи включает в себя многочисленные встречи и занимает от 6 до 12 месяцев. Работая вместе, мы смогли эффективно завершить его менее чем за два месяца.

Это стало возможным, потому что мы:

- 1) расставили приоритеты в списке потенциальных клиентов, что позволило нам заняться меньшим количеством возмож-

ностей и сделать это лучше;

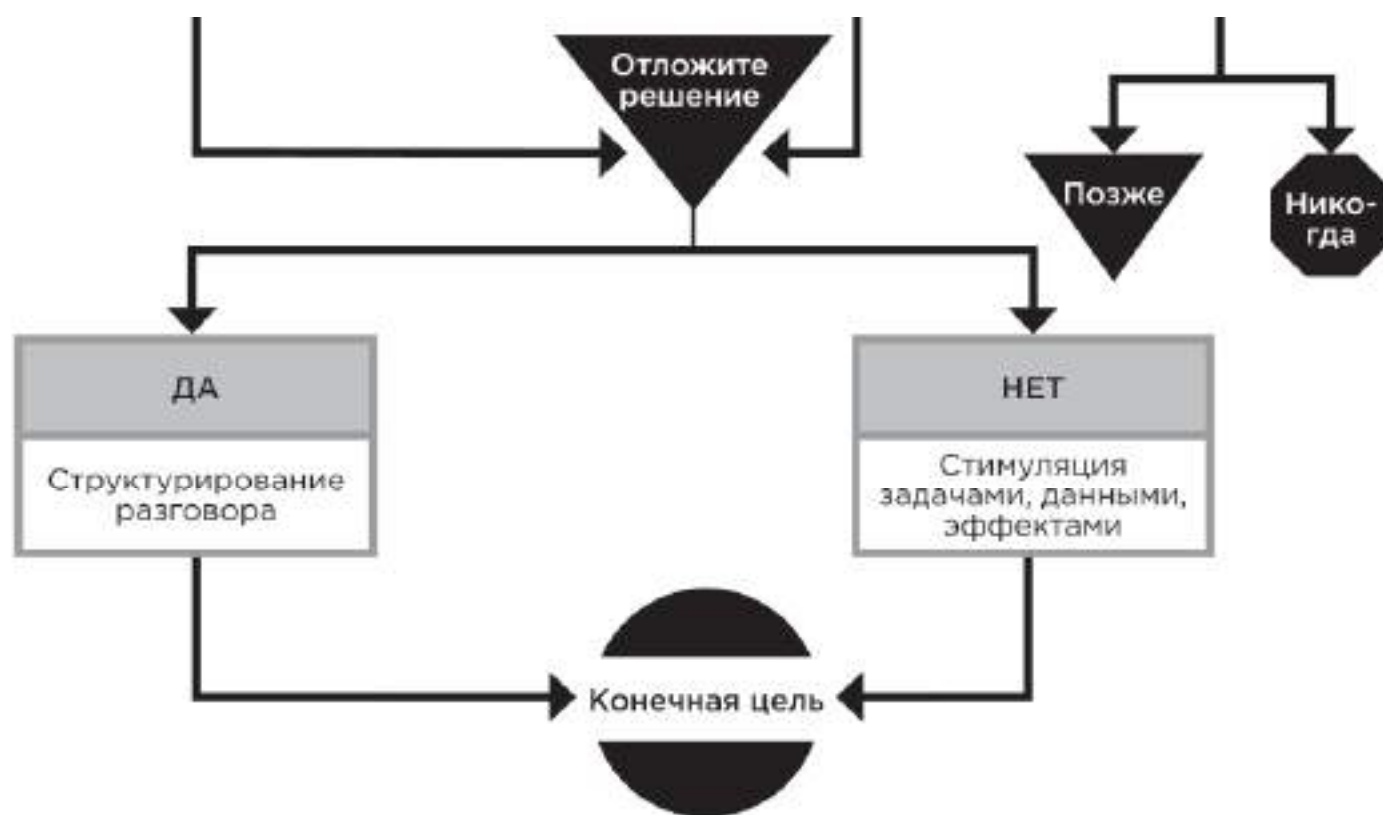
- 2) подготовили подходящую гипотезу экономического обоснования на основании глубоких знаний о компании и о людях, с которыми мы встречались;
- 3) персонализировали наш подход, получив рекомендации для обращения к ключевым фигурам;
- 4) заранее практиковались, всей командой оттачивая наш план встречи задолго до звонков и первой встречи;
- 5) достигли предварительной договоренности по повестке встречи, чтобы максимально эффективно использовать ее время.

ОБЗОР

На приведенной ниже схеме представлено все то, о чем мы говорили в этой главе.

Инициирование новых возможностей





ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В начале у вас не может быть ничего, кроме готовности работать

и этого метода, но вы будете устойчиво добиваться ценных новых сделок — с уже существующими клиентами и с новыми. Этот вариант стоит иметь в своем арсенале. Если у вас уже столько сделок, что вы с трудом справляетесь с ними, или вы просыпаетесь по утрам в восторге от рекламных звонков, которые вам предстоит сделать, он, возможно, вас не заинтересует. Но, если вы решите двигаться по этому пути, вы обнаружите, что, как и в случае любых новых навыков, вы будете постоянно совершенствоваться, набираясь практики и опыта. Если вы решите поработать с авторами, нашими коллегами и другими профессионалами, ваша кривая обучаемости и результатов неизбежно круто пойдет вверх. Это не необходимость, а просто реальность. Если вы захотите исследовать эту возможность, позвоните нам. С нами очень легко общаться.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Меня зовут Рэнди Иллиг. Махан начал эту книгу со своей личной истории о том, как она попала в ваши руки. Я закончу своей. Моя карьера продавца началась, когда мне было семь. Я ответил на рекламное объявление на обложке сборника комиксов. Оно было примерно таким: «Получите подарки по своему выбору, продавая семена цветов и овощей соседям». Мне это показалось довольно простым — продаешь немного семян и получаешь пневматический пистолет. Несколько недель спустя мне прислали мой запас семян, и я стал представителем American Seed Company — неплохо для семилетки.

Я тут же отправился на улицу и начал стучать во все двери, спрашивая: «Хотите купить семена?» Некоторые говорили «да», некоторые — «нет», но мне удалось продать достаточно семян, чтобы получить свой пистолет. Так началась моя карьера в игре отказов и вознаграждений. Я продолжал заниматься этим все детство и раннюю юность, продавая семена и много другого, что рекламировалось в комиксах. Большинство моих предприятий имело успех, но были и провальные. В любом случае я усвоил полезный урок: люди покупают то, что для них ценно. Моя работа состояла в том, чтобы выяснить, что для них ценно и могу ли я им помочь вобретении этого, — все очень просто. Даже когда я окончил школу и вышел на улицу уже как профессиональный продавец, я просто повторял тот же самый процесс, и у меня все получалось.

Спустя несколько лет я уже был лидером компании — генеральным директором растущего предприятия. Я нес личную ответственность за 500 с лишним семей. Чтобы выполнять свои обязанности, мы должны были каждый день продавать новую работу. И хотя на элементарном уровне я понимал, что для этого требуется, увеличение масштаба оказалось для меня сложным. И тут на сцену выходит Махан Кхалса.

Я искал кого-то, кто помог бы мне запустить мотор продаж, и обращался к стандартным источникам. Ничего не помогало. Подход большинства фирм, занимающихся тренингами по продажам, был ориентирован на то, чтобы сделать что-то с покупателями, а не для них. Махан оказался совсем другим. Он общался со мной так, что я почувствовал себя понятым и открытым для всего, что он мог мне предложить. «Если бы только наши продавцы могли работать так», — подумал я.

Я нанял Махана для помощи своей компании, и он прекрасно справился. Он предложил нам легко воспроизводимый процесс и подход «Помощи клиентам в достижении успеха». И он сработал! Мы начали расти темпами лесного пожара. Все остальное — уже достояние истории. В 2001-м я присоединился к Махану в FranklinCovey Sales Performance Group и начал учить других тому, чему Махан научил меня. Вместе с нашими коллегами мы продолжили использовать наши знания и способности для того, чтобы обучать других новым навыкам, процессам и методикам, способствующим повышению эффективности продаж.

Итак, вот в чем вся соль: все эти вещи реально работают! Не только в книге, но и на рынке. С одной стороны, они приносят пользу отдельным продавцам, с другой — способны преобразовывать организации. Представьте себе, что через несколько месяцев — в крайнем случае через год — вы сможете выполнить свой самый амбициозный план по продажам — и это не будет просто удачей. Это будет исключительно ваша собственная заслуга. Это путешествие начинается с одного очень важного шага: перестаньте пытаться что-то продать, а вместо этого постарайтесь понять, какие проблемы хотят решить ваши клиенты и какие результаты они желают получить. Вместе разберитесь, соответствует ли то, что вы умеете делать, тому, что для них представляет ценность. Чтобы сохранять целенаправленность и продуктивность общения, используйте модель структурированного разговора. Вместе выработайте

предварительное соглашение о том, как будут приниматься решения, и добейтесь того, чтобы поговорить с людьми, которые будут принимать их и влиять на них. Эти открытые диалоги приведут вас к финальной презентации, которая создаст условия для решений, выигрышных и для вас, и для ваших клиентов. Вы будете вознаграждены по достоинству.

Многие люди читают книги и решают самостоятельно применить то, что из них узнали. Другим требуется поддержка и руководство. Если вы принадлежите к первому типу людей, знайте: многие до вас уже выбрали этот путь и достигли на нем успеха. Если вам нужна помощь, обратитесь к нам. Помогать клиентам достигать успеха — это наша страсть, и мы с удовольствием пообщаемся с вами. И даже если помощь вам не нужна, но вы готовы поделиться интересным опытом, тоже обязательно звоните — нам любопытно будет выслушать вашу часть истории.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Краткое содержание
и справочные материалы**

На страницах этого приложения вы найдете краткий обзор всего материала нашей книги. Вы можете извлечь их из книги, носить с собой и заглядывать в них, если захотите освежить что-то в памяти перед общением с клиентами. Хотя можете носить и целую книгу.

Инициирование

Квалификация

O	Возможность
R	Ресурсы
D	Решения



Предложите на этом закончить

Завоевание

Рост

E	Точное решение (создание условий для принятия решений)
R	Результат Да Нет Решение не принято

Возможность (Opportunity): нельзя помочь тому, кто считает, что ему ничего не нужно.

Уточните ваше решение. Отложите решение. Структурируйте разговор: задачи, данные, эффекты, контекст и ограничения.

Ресурсы (Resources): нельзя помочь тому, у кого не хватает ресурсов.

Изучите время, людей и деньги.

Процесс принятия решения (Decision Process): нельзя помочь тому, кто не может принять решение.

Процесс принятия решений				
Этапы	Решения	Когда	Кто	Критерии/Ожидания
				Узнайте «как» непосредственно у «кто»?

Точное решение: предложения ничего не продают — продают люди.

Представляйте свое решение лично правильным людям в течение правильного времени в правильной обстановке. Начните с Конечной Цели и договоритесь о ней. (Что клиенту будет логично сказать,

сделать и решить?) Проработайте ключевые потребности, в соответствии которым клиент должен убедиться для того, чтобы спокойно и уверенно принять конечное решение. Для каждого из ожиданий: предъявите доказательства / предложите действия; ответьте на (подлинные) вопросы; обратитесь за решением с хорошим EQ; разрешите желтые сигналы.

Прочно свяжите то, что вы услышали и узнали, с вашей презентацией. Как ваше решение создает Возможность при имеющихся Ресурсах, отвечая Критериям Принятия Решения?

Результат (Results): ваши продажи зависят в первую очередь от того, как вы решаете задачи, а не от того, как вы продаете.

ДА: заблаговременно прогнозируйте и предотвращайте потенциальные проблемы; систематически работайте над созданием решения, точно отвечающего запросам клиента. *НЕТ:* выясните, в чем и как вы ошиблись. *НЕТ РЕШЕНИЯ:* вернитесь к процессу принятия решения и определите ряд конкретных шагов, которые позволят клиенту уверенно сказать: «Да, давайте это сделаем» или «Нет, спасибо».

ПОЙМАТЬ ВОЛНУ

1. **Намерения важнее техники.** Ваши намерения делают вас свободными. Сложно достичь высот в привлечении клиентов, если в вас нет цельности и искренности.
 - A. Каково ваше намерение? Что клиент должен понять о вас и цели вашего общения с ним? Принесет ли ваше намерение выгоду обеим сторонам?
 - B. Создайте «состояние надежной опоры»: как другие видят, слышат и ощущают вас, когда вы на 100% цельны и искренни в своем намерении?
 - C. Создайте «якорь»: выработайте визуальные, слуховые, кинестетические (или мультисенсорные) подсказки, которые будут ассоциироваться у вас с состоянием надежной опоры. Пользуйтесь ими как можно чаще; закрепите связь.
 - D. Перед любым общением с клиентом войдите в состояние надежной опоры и ведите себя соответствующим образом.

- 2. Знайте, в каком режиме вы работаете.** Развивайте навыки для каждого режима и учитесь сознательно и плавно переключаться с одного на другой.

Активный режим: способность управлять ресурсами, чтобы повлиять на результат.

Восприимчивый режим: способность понимать, что думают, чувствуют и считают истинным другие люди. См. «Как эффективно задавать вопросы и слушать».

Наблюдательный режим: способность точно улавливать все, что происходит. (Зеленый, желтый, красный.)

Закон необходимого разнообразия: контролирующим элементом системы является самый гибкий и адаптивный ее элемент.

- 3. Оставьте ваше эго за дверь.** Намерение вас освободит. Осознание режимов сделает вас гибким. А если вы оставите за дверью ваше эго, вы сохраните ясность ума и бесстрашие.
- 4. Выработывайте осознанный профессионализм.** Постоянно улучшайте свое осознание того, что возможно — и что невозможно, что работает — и что не работает. Постоянно совершенствуйте навыки, способности, взгляды, повышающие ваш бизнес-интеллект (IQ), эмоциональный интеллект (EQ) и исполнительский интеллект (XQ).

Как эффективно задавать вопросы

- Спрашивайте разрешения задать вопрос.
- Задавайте вопросы по очереди, дожидаясь ответа на каждый.
- Поощрите собеседника за ответ, затем задавайте следующий вопрос. (В подходящих случаях повторяйте слова клиента из его вопросов — это будет для него весомой наградой.)

Как эффективно слушать

- Слушание — это вопрос выбора и концентрации.
- Выбор: вы должны осознанно выбрать активное слушание.
- Концентрация: полностью сфокусируйте свое внимание на собеседнике.
- Сосредоточьтесь на ответе клиента, а не на своем следующем вопросе.
- Контролируйте и приглушайте свой

- Будьте осторожны с наводящими вопросами (вопросы, которые рассчитаны на получение согласия, а не информации или понимания).
- Знайте, когда «как» и «что» работают лучше, чем «почему».
- *Подведите итог: «Я правильно все понял? Я ничего не упустил?»*

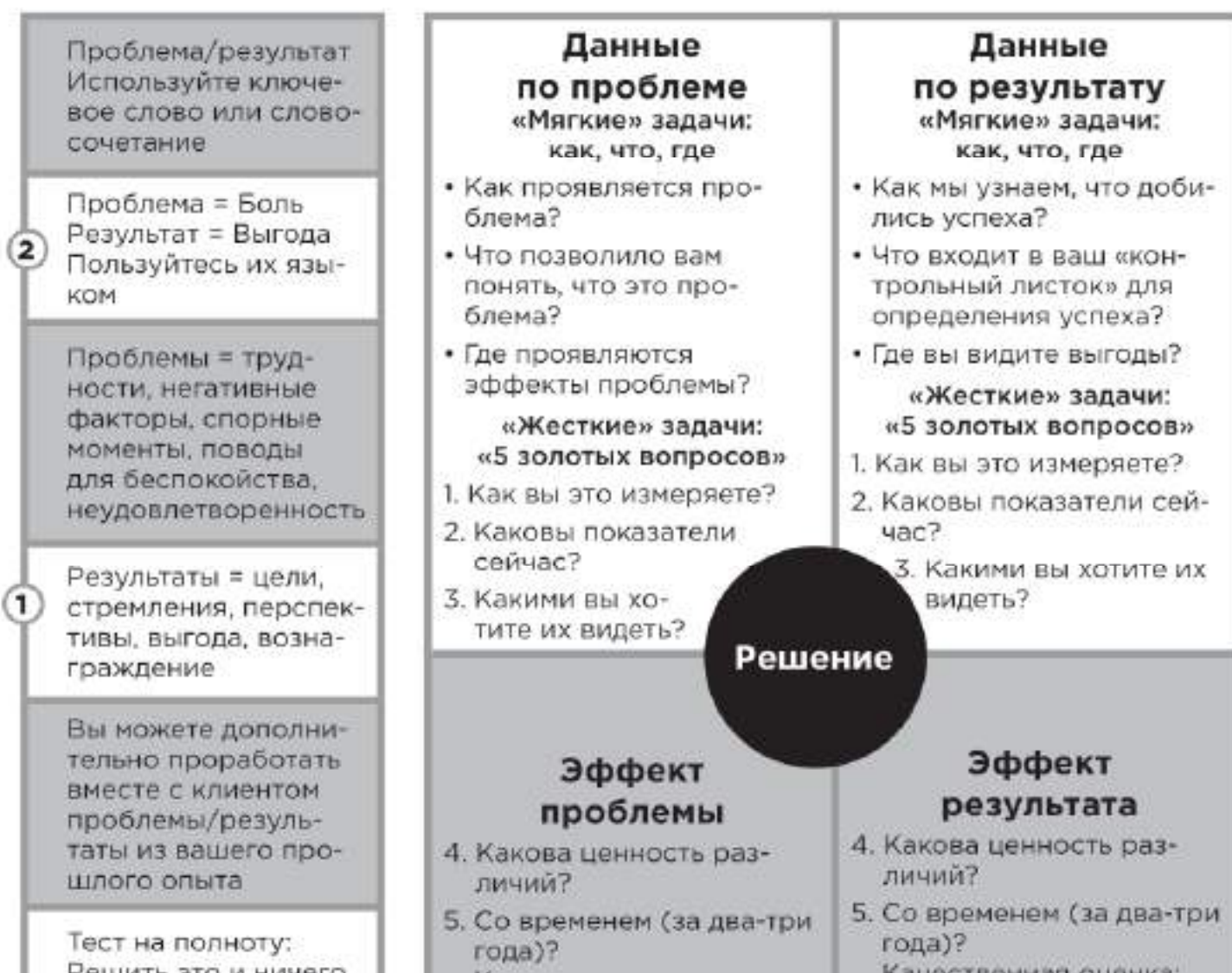
внутренний диалог.

- Слушайте ушами, слушайте глазами, почувствуйте интуитивно истинный смысл того, что передает вам клиент. Есть ли разница между тем, что говорится, и тем, что подразумевается?

ОБЩИЙ ОБЗОР ВОЗМОЖНОСТИ

Перечислите ключевые задачи (Расставьте приоритеты!)

Контекст. На кого или на что еще влияет эта задача? Как данная возможность вписывается в ключевые стратегии и инициативы?



... больше = решение, в точности соответствующее потребностям?

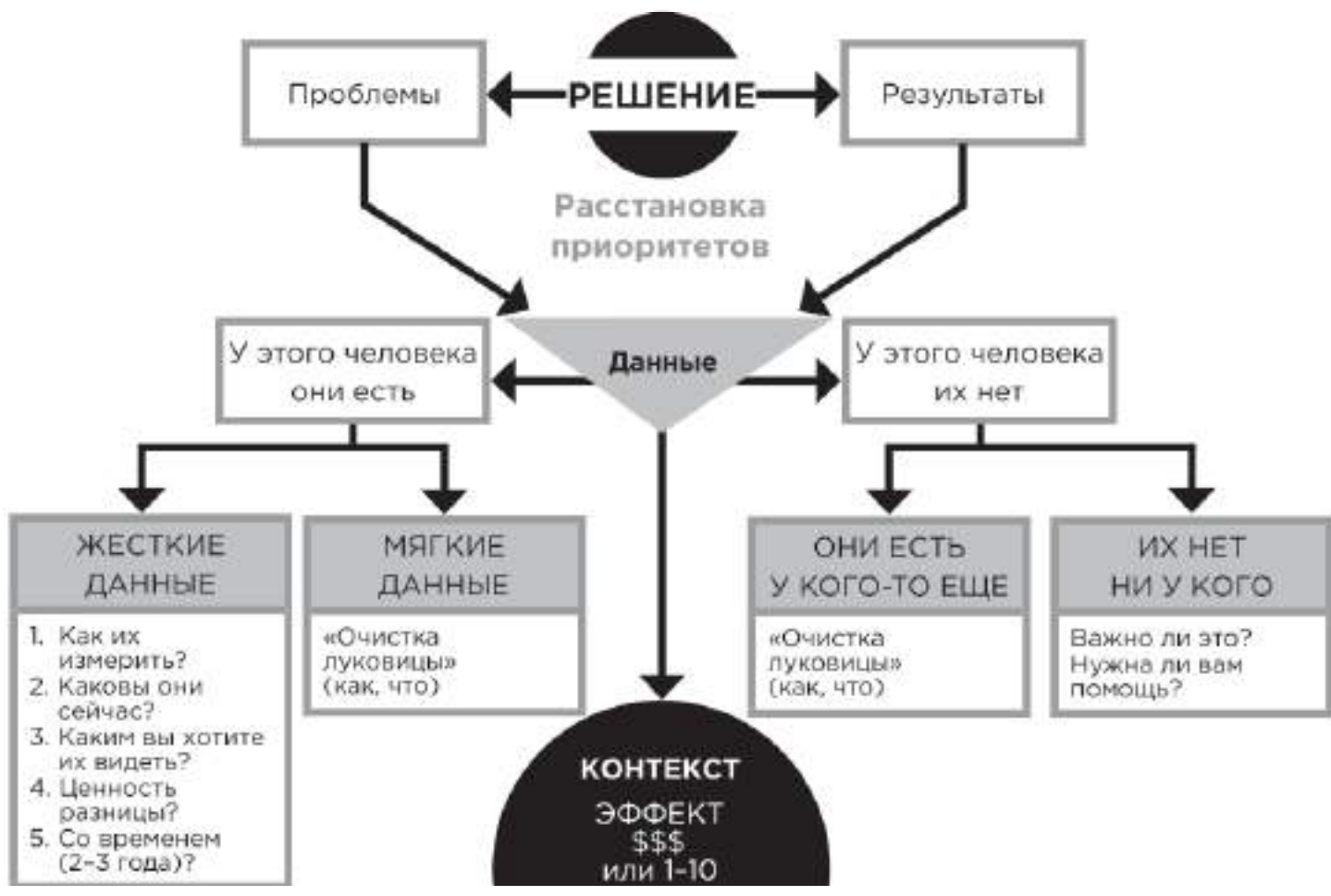
Качественная оценка: 1-10?
Во сколько организации обходится эта проблема? (\$\$\$\$ или 1-10)

Качественная оценка: 1-10?
Какова реальная выгода в случае достижения успеха? (\$\$\$\$ или 1-10)

Подведите итог!
Я все правильно понял?
Я ничего не упустил?

Ограничения. Что до сих пор мешало организации решить эти задачи? (Что может мешать ей успешно двигаться вперед?)

ПОТОК ВОЗМОЖНОСТИ





РЕСУРСЫ

Время

Дата начала: когда вы рассчитываете запустить этот проект?

Дата окончания: как скоро вы хотите увидеть результат?

Желтые сигналы: слишком поздно, время не определено или дата слишком далеко отодвинута в будущее. (Имеет ли смысл продолжать терять деньги?) Нереалистичные или слишком сжатые сроки. (Как вы пришли к этой дате? Стоит ли ускорение процесса дополнительные затраты? Если они действительно могут получить желаемый результат и для этого совершенно точно потребуются больше времени, стоит ли продолжать это обсуждать?)

Люди

Кто что делает: «Как, по вашему мнению, мы должны разделить вклад в проект между вашими и нашими людьми?»

Желтые сигналы: слишком малое или слишком большое участие их людей.

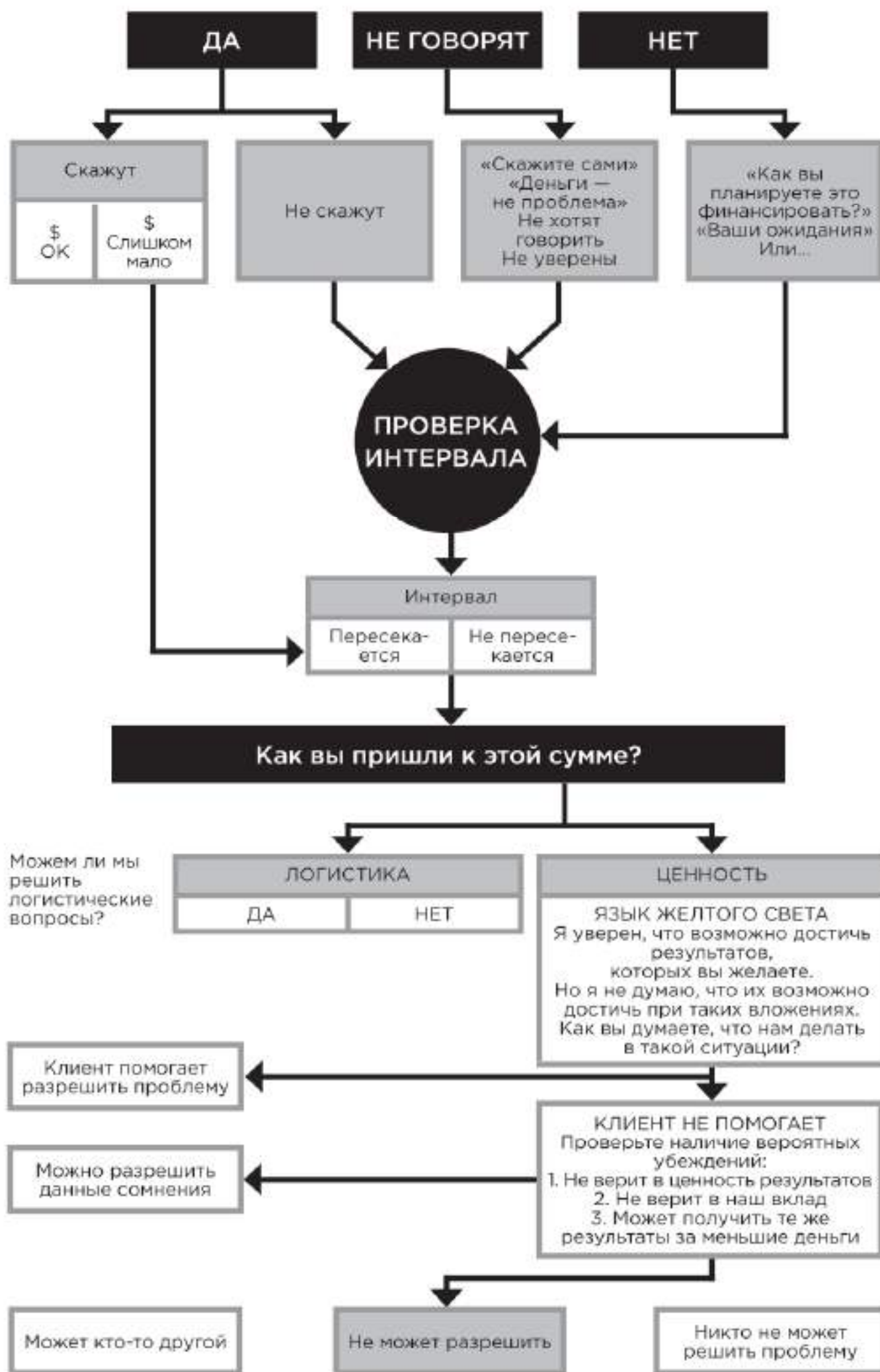
Деньги

«Думали ли вы, какие инвестиции будут оправданы для получе-

ния тех результатов, о которых мы говорили?» («Установили ли вы бюджет этого проекта?») Наша цель: установить, перекрывается ли предполагаемый интервал затрат клиента с нашей оценкой интервала необходимых вложений? Если да, будем продолжать. Если нет, лучше разобраться с этим сейчас, чем потом.

Утверждения клиента	Ответы консультанта
А. «Нет, у нас нет таких средств». Б. «Сами скажите мне, во сколько это обойдется». В. «Это должно окупить себя». Или: «Если это того стоит, мы найдем деньги». Г. «Я не скажу (или не могу сказать) вам этого». Д. «Это часть более крупного бюджета». Е. У них есть бюджет, но его недостаточно, или он ниже границ предложенного нами интервала.	Ответ на А, Б, В, Г, Д: «Я не знаю, во сколько конкретно вам это обойдется (у каждого клиента своя, уникальная ситуация). Но другие компании в сходных условиях достигают аналогичных результатов, потратив от X до Y. Такой интервал реален для вас?» Ответ на Е: «Как вы выбрали такую сумму?» Если вопрос в логистике, разберитесь с логистикой. Если вопрос в ценности, тогда возможно следующее: 1) они не верят в ценность, заложенную в этих задачах; 2) они не верят, что вы предоставите им желаемый результат; 3) они считают, что могут получить тот же результат дешевле от кого-то другого. Каково их убеждение?

Вы думали о том, какие инвестиции приемлемы для результатов, о которых мы говорили?



Можем ли мы решить логистические вопросы?

ЛОГИСТИКА	
ДА	НЕТ

ЦЕННОСТЬ
Язык Желтого Света Я уверен, что возможно достичь результатов, которых вы желаете. Но я не думаю, что их возможно достичь при таких вложениях. Как вы думаете, что нам делать в такой ситуации?

Клиент помогает разрешить проблему

Можно разрешить данные сомнения

КЛИЕНТ НЕ ПОМОГАЕТ
 Проверьте наличие вероятных убеждений:
 1. Не верит в ценность результатов
 2. Не верит в наш вклад
 3. Может получить те же результаты за меньшие деньги

Может кто-то другой

Не может разрешить

Никто не может решить проблему

Процесс принятия решений

Шаги	Решения	Когда	Кто	Как: критерии решения/ценности
Каковы все этапы?	Какие решения будут приниматься на каждом этапе?	Когда будут приниматься решения?	Кто будет задействован на каждом этапе?	Выясните КАК (критерии) непосредственно у КТО
Все ли этапы логичны и полны? Завершается ли каждый из них окончательным «да» или «нет»?	Иногда этап и решение — синонимы	Установите хотя бы примерную дату принятия решения.	Кто участвует в принятии решения на данном этапе?	Мы хотим поговорить с людьми, которые будут принимать решения или влиять на них на каждом из этапов.
Если мы будем следовать этим этапам, получим ли мы конкурентное преимущество?	Иногда непонятно, что они должны решить и на что повлиять на данном этапе. Проясните все сразу	Если процесс принятия решения длительный: какая доля ценности эффекта окажется потеряна или отложена?	Никого ли мы не забыли?	Побеседовав с ними, мы хотим увидеть возможность их глазами, понять их критерии принятия решения и проверить наличие желтых сигналов.
Должны ли мы предложить что-то изменить?		Как выглядят временные рамки здесь в сравнении со сроками, в которые они хотят увидеть результат (или запустить проект)?	Есть ли люди, чьи голоса стоят больше, чем других?	Как они будут принимать решения? Путем консенсуса? Многие принимают участие в обсуждении, но решает кто-то один или небольшая группа?

См. «Возражения контролера»

КВАЛИФИКАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТИ — 20 ВОПРОСОВ

Возможность

1. Перечислите все задачи, для которых требуется решение. *Быстрый перечень.*
2. Как вы поняли, что это проблема? *Данные по проблеме.*
3. Во сколько это обходится вашей организации? *Эффект проблемы.*

4. Как вы узнаете, что достигли успеха? *Данные по результату.*
5. Какой будет выгода в случае достижения успеха? *Эффект результата.*
6. На кого или на что еще это влияет? *Операционный контекст.*
7. Какова общая картина? Что нам обязательно нужно понять о вашей организации в целом? *Организационный контекст.*
8. Что мешало вашей организации решить эти проблемы в прошлом? Что может помешать ей достичь этих результатов в будущем? *Ограничения.*
9. Я правильно все понял? Я ничего не упустил? *Подведение итогов.*

Ресурсы

10. Когда вы надеетесь запустить этот проект? *Время.*
11. Думали ли вы о том, как нам стоит разделить усилия между вашими и нашими людьми? (Рассмотрите примерные процентные соотношения: 70/30, 80/20 и т.д.) *Люди.*
12. Установили ли вы уже бюджет для этого проекта? *Деньги.*

Решения

13. Какие этапы должна пройти ваша организация, чтобы принять наилучшее решение в своих собственных интересах? (Дайте им понять, что вас устроит любой ответ, как положительный, так и отрицательный.) *Этапы.*
14. Какие решения должны быть приняты на каждом этапе? *Решения.*
15. В какие сроки будет осуществляться каждый этап? (По крайней мере приблизительные даты.) *Когда.*

16. Кто будет задействован на каждом этапе? (Полный список.) Кто.

17. Как будут приниматься решения? Какими критериями будут руководствоваться те, кто их принимает? *Как.*

Выясните «как» непосредственно у «кто».

18. Как они будут выбирать между альтернативами? *Конкуренция.*

19. Кто может что-то потерять или приобрести, если они согласятся на наше предложение? *Выгода/потери.*

20. Насколько вы лично заинтересованы в решении этой задачи? *Личное отношение.*

Получение доступа. «Наша единственная цель — дать клиенту решение, в точности соответствующее его потребностям. Из того, что рассказали нам вы, мы сделали вывод, что эти люди являются главными обладателями этих потребностей. Чтобы мы смогли подготовить значимое и подходящее для вас предложение, нам нужно поговорить с ними. Вы знаете свою компанию лучше, чем я. Как бы мы могли это устроить?»

Контролер	Ответы
<p>«Они слишком заняты». «Это займет слишком много времени». Признание: «Я могу понять, насколько они заняты...» «Я понимаю, что вы хотите тратить время с пользой...»</p>	<ul style="list-style-type: none">• «Это не займет очень много времени: 30-40 минут на каждого; если иначе нельзя, мы можем сделать это по телефону».• «Если мы сделаем презентацию, которая не будет отвечать их приоритетам или ожиданиям, они не получат информацию, которая необходима для принятия обоснованного решения; вот это как раз и будет страшной потерей времени. Им это вряд ли понравится».• «Чтобы потом справиться с последствиями плохо обоснованного решения, им понадобится куда больше, чем 30 минут».• «Мы собираемся потратить очень много времени на подготовку нашего решения — и просим у них совсем немного времени, чтобы гарантировать, что оно будет полностью удовлетворять их».

«Если мы позволим это вам, значит, мы должны позволить это и другим, и:
1) это займет слишком много времени (и/или)
2) это было бы несправедливо. Мы хотим сохранить игровое поле равным».

Признание:

«Я понимаю, что вы хотите тратить время с пользой».

«Я ценю ваше стремление быть со всеми честным».

будет полностью удовлетворены по потребности».

Время: см. выше. Кроме того, «Если у вас недостаточно времени, вы можете:

- уменьшить количество конкурентов, а не доступ к ключевым фигурам;
- потратить время на то, чтобы продумать это;
- дать отобранным п компаниям возможность для полноценной беседы».

«Если мы позволим это вам:

- Это увеличит, а не уничтожит разницу между конкурентами.
- То, как поставщики решения используют ваше время, — важный фактор для их оценки (то есть то, как они продают, — бесплатный образец того, как они будут решать)».
- Предложение: «Позвольте каждой компании самой выбирать свой подход. Скажите им, что вы будете судить о них на основании эффективности и ответственности их подхода».

Контролер

Ответы

Справедливость:

- «Наша цель — справедливое отношение к решению, которое отвечает потребностям главных заинтересованных лиц, а не к кучке посторонних продавцов. А ожидать, что мы можем предоставить такое решение, даже не поговорив с ними, — это как раз несправедливо».
- «Мы собираемся потратить тысячи человеко-часов на подготовку решения для вас, и просим у вас взамен всего лишь 30 минут времени каждого заинтересованного лица, чтобы гарантировать соответствие решения их потребностям. Разве это не честно?»
- Предложение: «Позвольте поговорить с ключевыми фигурами только тем, кто сам выражает такое желание, — и оцените их позитивно или негативно в зависимости от того, насколько эффективно они тратят ваше время. Вот это будет справедливо».
- «Если они не просят, вероятно, это время им не нужно».

«Я сам сделаю это для вас...»

Признание:

«Спасибо за ваше предложение. До сих пор вы делали все, чтобы помочь нам».

«Подайте свои вопросы в письменном виде».

Признание:

«Спасибо за ваше предложение»

«Напишите свои вопросы, и я поделюсь вопросами и ответами со всеми продавцами».

(Также: **«Мы соберем конференцию всех претендентов, и вы зададите свои вопросы там»**).

Признание:

«Спасибо за ваше предложение. Могу я поделиться своими сомнениями?»

«Если бы вы пришли в мою компанию и моей обязанностью было бы получить для вас информацию от наших ключевых фигур, я мог бы гарантировать вам по крайней мере две вещи:

1. Я сделал бы все, что в моих силах, но тем не менее информация в моей голове все равно подверглась бы некоей фильтрации — я был бы не в силах абсолютно точно передать вам все. [Игра в испорченный телефон.]
2. Я не задал бы точно таких же вопросов, которые могли бы задать вы, — вы же специалист, — и поэтому какая-то важная информация могла бы так и не всплыть».

Возможность: «Сделать это вместе?»

Возможность: «Начать с одного человека и добавлять по одному?»

- «Это займет больше времени».
- «Наше общение не будет таким же насыщенным».

Предложение: «Я напишу свои вопросы на бумаге, отдам их заранее для изучения, а потом у нас состоится 20–30-минутный разговор. Как вы считаете, это разумно?»

- «У вас есть частная информация, которую мы не можем раскрывать, — за это положено строгое взыскание (соглашение о неразглашении)».
- «Наш процесс исследования (анализа) — это закрытая информация, которой мы так же не хотим делиться с нашими конкурентами, как и вы — с вашими».

Контролер

Ответы

«Это моя работа. Они поручили это мне».

Признание:

- «Мы просим только о том, чтобы то, что справедливо в отношении к вам, было бы справедливо и в отношении к нам».
- «Наш разговор займет не более 30 минут. Если вы извлечете из него что-то ценное, пожалуйста, поделитесь и с другими продавцами».

«Работа, которую мы делаем, отражается на вас».

- Мы хорошо представляем наше реше-

«Мне это понятно. Я хотел бы помочь вам с выполнением этих обязанностей».

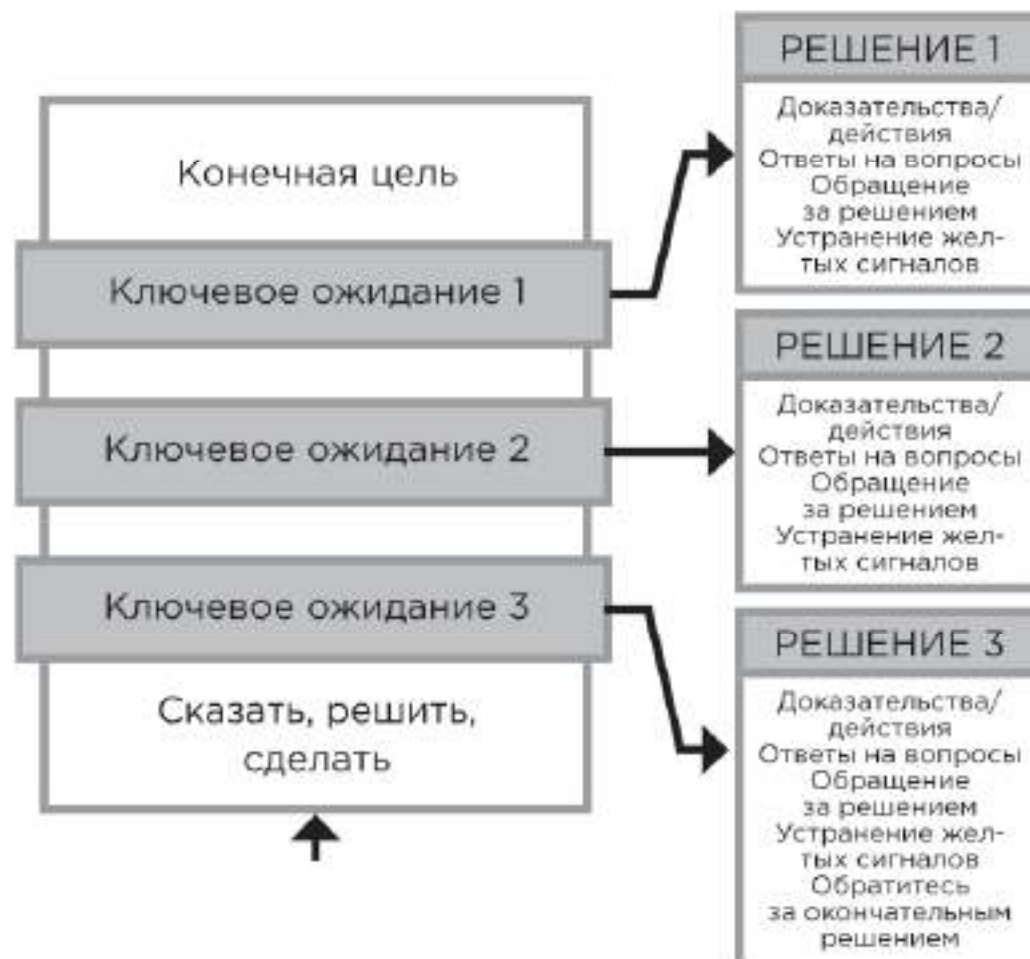
• Мы представляем плохо, вы выглядите плохо...»
КАКОЕ БЫ РЕШЕНИЕ ОНИ НЕ ПРИНЯЛИ
Предложение: «Давайте вместе сходим к каждому по очереди...»
Кстати: «Вам это тоже может показаться полезным и приятным».

«Вы не можете. Мы не разрешаем этого». «Это против нашей политики». «Они не встречаются с консультантами».

Признание: «И, вероятно, по веским причинам». Вы можете хотя бы объяснить мне эти причины?»

ЦЕЛЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ...

создание условий для принятия решения!



- **Представляйте правильным людям.**
- **В течение правильного количества времени.**
- **С правильными ожиданиями.**
- **В правильной обстановке.**
- **В правильном временном интервале по отношению к конкурентам.**

План встречи

Конечная цель	Что должен клиент сказать, сделать и решить к концу встречи? Что мы будем говорить, чтобы представить и обосновать Конечную Цель?
Ключевые потребности клиента	Во что клиент должен интеллектуально и эмоционально верить, чтобы согласиться с Конечной Целью?
Доказательства/действия	Что мы будем делать, чтобы удовлетворить Ключевые потребности клиента?
Вопросы	Определить вопросы, которые мы хотим задать, и то, как мы будем их задавать. Что может спросить у нас клиент? Как мы будем отвечать?
Желтые сигналы	Какие у клиента могут быть трудности, сомнения, переживания или возражения? Как мы будем на них реагировать?
Следующие шаги	Какие следующие шаги мы можем предложить клиенту в конце встречи?
Повестка встречи	Какова повестка / принципиальный план встречи? Можем ли мы договориться о ней с клиентом до встречи?
Контрольные вопросы для гарантии успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Намерение, лежащее в основе нашей встречи, — это... • Нужные ли люди со стороны клиента принимают участие во встрече? • Достаточно ли у нас времени? • Установили ли мы верные ожидания для этой встречи? • Роли и обязанности нашей команды — ... • Хорошо ли мы подготовили наши наглядные материалы? Легко ли они воспринимаются? Соответствуют ли они Конечной Цели? • Подходит ли нам обстановка / место проведения? • Какие темы, задачи, вопросы или поведение неприемлемы для этой встречи?

ЖЕЛТЫЕ СИГНАЛЫ

Вопросы: убедитесь, что вы отвечаете на ПОДЛИННЫЙ ВОПРОС! Часто бывает полезно перенаправить заданный вопрос, прежде чем отвечать на него. Цель перенаправления — понять подлинный вопрос, избежать ответа не на тот вопрос и позволить собеседнику продолжать говорить, если он хочет именно этого.

Успешное перенаправление = слушание + смягчение утверждения + перенаправляющий вопрос.

Возражения, не связанные с ценой			
Подтверждение	Понимание	Разрешение	Разрыв / замена равенства
Признайте утверждение или вопрос	Задайте вопросы, чтобы раскрыть подлинную причину беспокойства или задачу собеседника: узнайте, что значат для него ключевые слова и словосочетания; выясните (если это приемлемо), каковы его требования для устранения данного препятствия (что должно произойти).	Вместе постарайтесь найти решение для подлинной задачи (задач). Если вы ничего не можете сделать, возможно, у вас получится следующее: измените относительную важность требования; покажите, что никто не может выполнить это требование; переформулируйте требование.	Разорвите/замените равенства. Если они хотят (или не хотят) X, выясните, чему для них эквивалентен этот X. Замена: если мы сможем дать им то, чему для них равняется X, то нужен ли им будет X? Разрыв: продемонстрируйте, что получение X необязательно даст им то, чему он для них эквивалентен; приведите примеры.

Возражения, связанные с ценой

СХЕМА ОБСУЖДЕНИЯ ЦЕНЫ



- Работайте над ARЦ так, как будто это NB.
- Начинайте обсуждать цену только тогда, когда остальные вопросы решены.
- Предлагайте варианты, а не ультиматумы (подготовьтесь заранее).
- Первый вариант должен оставить вас «в целости».
- Если вы предлагаете уступки: уступайте медленно; уступайте понемногу;
- **НИКОГДА НЕ УСТУПАЙТЕ НИЧЕГО ПРОСТО ТАК.**
- Поддерживайте открытый диалог.

Примечание: предварительное условие для обсуждения цены = наличие бюджета.

ДОБЕЙТЕСЬ ЯСНОСТИ ПО СЛЕДУЮЩИМ ШАГАМ

Если конечного решения не было принято, какие конкретно шаги нужно предпринять, чтобы его получить? Если вас просят «пойти куда-то и сделать что-то», что будет, если вы дадите им то, что они хотят?

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПЕРЕНАПРАВЛЕНИЕ ПО ПРИНЦИПУ «НИКОГДА НЕ ДЕЛАЙТЕ НИЧЕГО ПРОСТО ТАК»:

- Определите критерии успеха: что конкретно потребуется в будущем для принятия обоснованного решения и каковы их критерии успеха для этих действий/информации?
- Совершите «прогулку» в будущее: попросите их представить, что вы дали им то, чего они хотели, а затем спросите: «Что произойдет тогда?»
- Если конечное решение — это не то, что «произойдет», значит, чего-то еще не хватает. Выясните чего.
- Проясните, что должно случиться, чтобы они смогли ответить «да» или «нет»; дайте понять, что «нет» — вполне допустимый вариант.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Если это возможно, проведите анализ «победа/поражение» для Возможности.
- При любом ответе клиента («да», «нет», решение не принято) заложите фундамент для дальнейших отношений.

Когда решение положительно	Когда решение отрицательно	Когда решения нет
1. Убедитесь, что все возможные желтые сигналы, настоящие и будущие, превратились в зеленые сейчас, когда вас связывает прочные отношения.	Поблагодарите клиента за потраченное время и усилия. • Спросите, в чем ваше решение не соответствует их потребностям.	1. Есть ли убедительные причины, по которым решение не может быть принято? • Наши экономические обоснования потерпели.

вает прелюбное отношение. Для подобных инициатив, на основании вашего прошлого опыта:

- Какие потенциальные желтые сигналы может предвидеть клиент?
- Какие потенциальные желтые сигналы можем предвидеть мы?

существует ли потребность — или чем другое решение оказалось лучше?

- Предложите им вашу помощь:
 - если этот проект окажется неудачным;
 - в других проектах.

состояния исторически ценность? (Изменились данные? Они больше не производят эффект? Ограничения были устранены? Изменился контекст?)

- Им не кажется, что это решение соответствует экономическим обоснованиям? Почему?

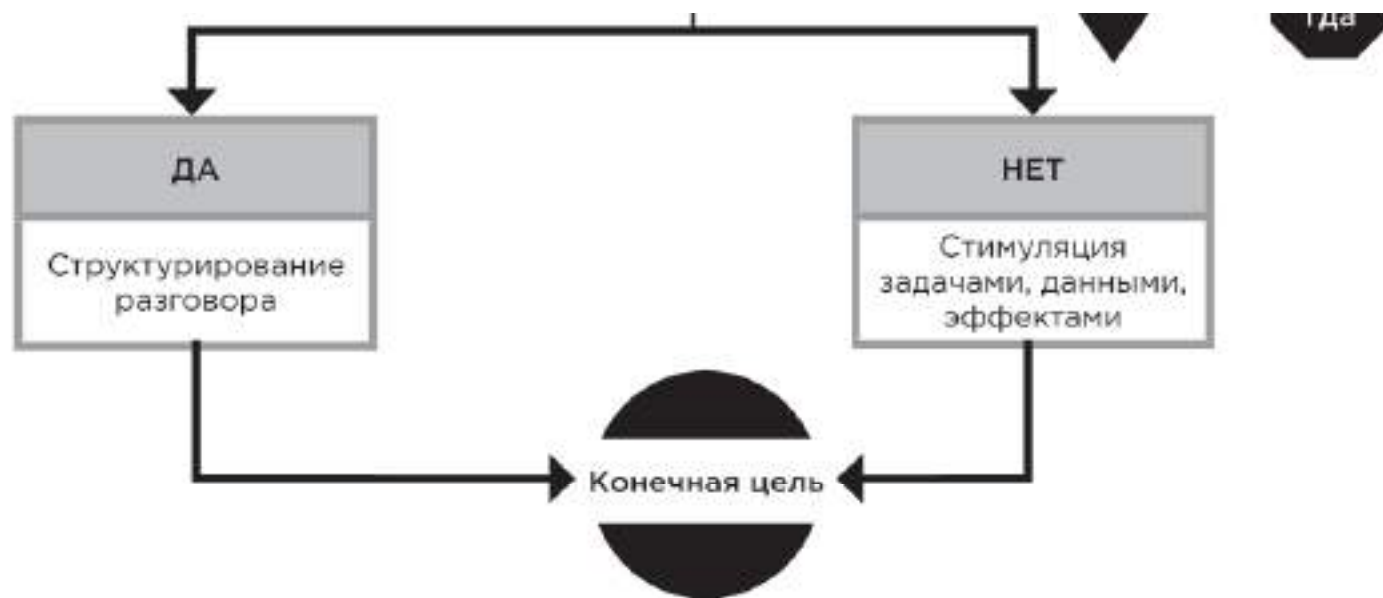
Когда решение положительно	Когда решение отрицательно	Когда решения нет
<ul style="list-style-type: none"> • Какие превентивные меры мы можем принять? • Какие средства коммуникации мы можем выработать сейчас для того, чтобы эффективно разрешать все трудности в будущем? <p>2. Сделайте все возможное для того, чтобы гарантировать им желаемый результат (в идеале подлежащий измерениям).</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Что-то еще? <p>2. Выработайте конкретную последовательность шагов, которые позволят клиенту спокойно сказать «да» или «нет»; дайте понять, что «нет» — это приемлемо. Осуществите эти шаги. Получите решение.</p>

Инициирование новых возможностей	
Приоритеты	Делайте меньше, но лучше. Выберите 5 лучших потенциальных клиентов и вложите 95% своего времени в работу с ними. Если кто-то выбывает из списка, замените его следующим по значимости. Периодически пересматривайте список.
Подготовка	Получите глубокие знания о компании и людях, с которыми вы будете говорить. Подготовьте гипотезу экономического обоснования (потенциальные задачи, данные, эффекты, контекст, ограничения). Подготовьте план встречи.
Персонализация	Никаких рекламных звонков всем подряд. Получите рекомендации для человека, с которым хотите встретиться.
Практика	Прорепетируйте, что и как вы будете говорить. Прорепетируйте ваши ответы на возможные вопросы и желтые сигналы.

Предварительная договоренность	Заранее выработайте соглашение о том, как вы можете эффективно потратить время.
Контрольные вопросы для гарантии успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Намерение, лежащее в основе нашей встречи — это... • Нужны ли люди со стороны клиента принимают участие во встрече? • Достаточно ли у нас времени? • Установили ли мы верные ожидания для этой встречи? • Роли и обязанности нашей команды — ... • Хорошо ли мы подготовили наши наглядные материалы? Легко ли они воспринимаются? Соответствуют ли они Конечной Цели? • Походит ли нам обстановка / место проведения? • Какие темы, задачи, вопросы или поведение неприемлемы для этой встречи?

ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ





МОИ ЛИЧНЫЕ КРИТЕРИИ УСПЕХА

Что я обязательно должен делать при каждом взаимодействии с клиентами:

Что я никогда не должен делать:

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Создание и применение заявления о намерениях

Каковы ваши намерения при работе с клиентами — нынешними или потенциальными? Если это не вполне понятно вам, то им — тем более. Ваша цель — действовать в соответствии с этими намерениями, чтобы люди ощущали их, даже если вы не сформулировали их вслух. Сталкиваясь с трудностями в общении, вы можете обнаружить, что заявление о намерениях способствует обретению общей почвы для разрешения этих трудностей.

Намерение наиболее ценно, когда оно взаимовыгодно. Клиент обязательно отреагирует на намерение, которое кажется ему позитивным, с большей готовностью поделится с вами тем, что он думает, чувствует и считает истинным. В то же время вы должны понимать, что соответствие ваших действий вашему намерению — как в ваших, так и в их интересах. Нет смысла отказываться от защиты собственных интересов или скрывать их — нужно только привести ваши интересы в соответствие с интересами клиента.

СОЗДАЙТЕ «ЗАЯВЛЕНИЕ О НАМЕРЕНИЯХ»

Вот несколько примеров такого заявления.

- *Моя цель как продавца* — помогать людям получать приятные ощущения от того, что они покупают и от самих себя (Ларри Уилсон и Спенсер Джонсон «Одноминутный продавец» (The One-Minute Salesperson)).

- Мое намерение — помочь вам стать более успешными (вариант: решите ли вы работать со мной или нет).
- Мое намерение — помочь вам стать более успешным, чтобы мы смогли получить удовольствие и от путешествия, и от пункта назначения.
- Моя цель — предложить вам замечательный выбор, который поможет вам достичь успеха, с кем бы вы в конечном итоге ни решили работать.
- Мое намерение — выяснить, совпадает ли то, что цените вы, с тем, что мы умеем делать. Если это так, я предложу вам отличный выбор. Если нет, я сам первым вам об этом скажу.

Сформулируйте ваше «Заявление о намерениях» письменно. Можете использовать все или некоторые из приведенных выше примеров либо сочините его сами. Закончив, испытайте его на друзьях или коллегах и понаблюдайте за их реакцией.

СОГЛАСОВАННОСТЬ НАМЕРЕНИЯ И ДЕЙСТВИЙ

Намерение, как мы его понимаем, — это не что-то такое, что мы «достаем из кармана» при удобном случае. Это суть того, кто мы есть и что мы готовы предложить; при устранении отвлекающих факторов и противодействующих сил оно должно быть очевидно. Иногда бывает полезно заявить о своем намерении вслух, но обычно оно проявляется в действиях, а не в словах. Эти действия должны быть последовательными и согласованными. Мы имеем в виду согласованность четырех проявлений:

Вербальное: истинный смысл ваших слов.

Голосовое: то, как вы произносите эти слова.

Визуальное: как вы выглядите, когда их произносите.

Истинное: возникновение и соблюдение обещания, что вы дей-

интуитивное: возникающее у собеседника ощущение, что вы действительно имеете в виду то, о чем говорите, — что в большой степени подкрепляется тремя вышеупомянутыми проявлениями.

Если все эти проявления находятся в гармонии, то люди — не важно, согласны они с вами или нет, — будут чувствовать, что

вы с ними честны. И если вы будете действовать последовательно и согласованно, люди поверят в искренность вашего намерения. (При этом вы все равно должны продемонстрировать профессионализм.) Хороший способ сделать намерение явным — создать «состояния надежной опоры». Этот метод можно использовать для вызывания любого состояния максимальной эффективности, а не только для заявления о намерении. Описанный ниже процесс взят у нескольких авторов, специализирующихся на нейролингвистическом программировании (НЛП); в частности, из двух источников: Жени Лаборде «Влияние через целостность» (Influencing with Integrity) и Энтони Роббинс «Беспредельная власть»*.

Шаг 1. Интроспекция

Спокойно сядьте в одиночестве и мысленно выберите момент полной согласованности ваших действий и намерений. Для наших целей не важно, будет ли это момент из прошлого, настоящего или будущего. Важно только, чтобы ощущение было живым и ярким. Когда вы действуете в полном соответствии с намерением:

1. Как вы выглядите? Каково выражение вашего лица — во всех подробностях? Какую позу вы принимаете? Постарайтесь воспроизвести как можно больше конкретных деталей.
2. Как звучит ваш голос? Какие слова вы произносите? Как вы произносите их? Каков тембр, тон и темп вашей речи?

3. Что вы чувствуете? Как полная согласованность с намерением отражается на ваших телесных ощущениях? Постарайтесь закрепить эти ощущения и описать их как можно лучше.

Если вы можете потратить дополнительное время, повторите три вышеописанных пункта с другими случаями согласованности намерения и действий. Подкрепляйте, добавляйте определения и достигайте полной ясности в «как выглядит, как звучит, как ощущается».

.....

- * Роббинс Э. Беспредельная власть. Как добиться вершин личных достижений. — Минск: Попурри, 2002.

Шаг 2. Присоедините к внутреннему опыту (или состоянию) согласованности «спусковой механизм».

Спусковой механизм должен запускать желаемое внутреннее состояние. Это может быть:

- кинестетическое действие, например сжимание кулака, потирание ладоней, глубокий вдох, покачивание головой или любые другие подобные действия;
- слово или фраза, которую вы произносите про себя;
- визуальный образ, возникающий перед мысленным взором;
- некая комбинация вышеперечисленного.

Нажмите на курок и войдите в нужное состояние. Нажмите, войдите. Повторяйте, пока связь не станет абсолютно прочной.

Шаг 3. Калибровка

Большинство людей не следят за согласованностью действий и намерений 24 часа в сутки семь дней в неделю. Очень полезно осознать, что не дает вам входить в состояние надежной опоры для намерения, — если такие факторы существуют. Что заставляет вас выходить из этого состояния? Что меняется в первую очередь? Усиливая осознание, вы даете себе выбор.

1. Что может заставить вас не утверждать и не поддерживать свое намерение, даже если вы уверены, что оно принесет пользу и вам, и клиенту? Что вы должны сделать, чтобы устранить или снизить это влияние, если вы действительно этого захотите?
2. Когда ваши намерения искренни и вы чувствуете полную согласованность, а потом перестаете ее чувствовать, что меняется? Как вы выглядите? (Если вы посмотрите в зеркало, то какие изменения заметите?) Как звучит ваш голос? (Если вы будете слушать запись, что вы заметите?) Что вы чувствуете? (Если вы «ляжете на кушетку» и начнете описывать свои ощущения, какие изменения вы отметите?)

Когда вы приобретете это осознание, что вы станете делать, заметив «признаки перемен», чтобы остаться искренними и сохранить согласованность?

Шаг 4: Применение

До того, как вы снимете трубку, чтобы поговорить с клиентом, или прежде чем откроете дверь, чтобы встретиться с ним, войдите в состояние надежной опоры.

Возможно, вы захотите сделать себе карточку для хранения

в бумажнике или запись в блокноте, к которой можно быстро обратиться в нужный момент. Занесите в нее следующее:

Намерение моей продажи:

Как выгляжу: _____

Как звучу: _____

Что ощущаю: _____

Спусковой механизм: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Как заставить людей звонить вам

Мы говорим именно об этом: ваш телефон будет звонить, и к вам будут обращаться с идеями о том, как им может помочь то, чем вы занимаетесь. Главное, что необходимо для этого, — создать разветвленную сеть контактов на вашем рынке, чтобы вас рекомендовали друг другу как профессионала и того, кто всегда готов помочь. Для создания такой сети требуется время, но оно того стоит. К вам будут обращаться, и вы с легкостью сможете выполнять свой план по продажам. Мы считаем, что это — ваша личная обязанность, а не вашей компании в целом или маркетингового отдела. Ваша сеть контактов останется с вами на всю жизнь, даже если вы смените компанию. Если у вас нет такой сети, начните создавать ее прямо сегодня — скорее всего, вы увидите новые ориентиры в течение двух месяцев. Когда эта сеть укрепитя и расширится, вам начнут звонить, а вы, в свою очередь, сможете звонить не кому придется, а конкретным людям. Чтобы звонили вам, примите во внимание следующее:

1. Во-первых, некоторые сами с удовольствием рекомендуют тех, кто может решить проблему, своим друзьям и коллегам. Многие из таких людей испытывают гордость от того, что всегда готовы ответить на вопрос: «Ты случайно не знаешь кого-нибудь, кто мог бы помочь с ___?» Ваша работа — найти таких людей. Судя по нашему опыту, благодаря хорошему рекомендателю вы можете получить 5–6 новых клиентов в год. А теперь представьте себе, что среди ваших знакомых таких рекомендателей 10 или 15!

2. Во-вторых, можете сами стать одним из них. Выясните, какие компании и профессионалы лучше всего работают с вашим рынком и рекомендуйте их. Пусть к вам обращаются хотя бы затем, чтобы спросить, не знаете ли вы кого-то, кто может _____? Оказав помощь, вы сможете рассказать тем, кто к вам обратился, о новостях в своей работе и напомнить, что вы были бы благодарны, если бы они, в свою очередь, рекомендовали вас. Постарайтесь быть конкретными. Лучше сказать: «Я в основном занимаюсь тем, что помогаю не очень крупным производителям увеличивать доход, оптимизируя для них управление запасами готовой продукции и сырья», чем: «Не забудь обо мне, если кто-то спросит тебя о поставщиках новых автоматизированных систем управления».
3. Определите, кто из ваших нынешних знакомых готов дать вам рекомендацию, а также может рекомендовать вам потенциальных клиентов. Свяжитесь с каждым из этих людей и спросите, можно ли включить его в вашу сеть рекомендателей и не против ли он, чтобы вы рассказывали ему о вашем бизнесе и о том, как вы помогаете другим компаниям. Не теряйте контакта с этими людьми. Как правило, достаточно 6–10 электронных писем и трех-четырех звонков в год.
4. Составив такой список, договоритесь о встрече с каждым из рекомендателей. Постарайтесь заручиться одной, но надежной рекомендацией от каждого. Сделайте это в дополнение к тому, что мы предлагали в пункте 3. Когда кто-то рекомендует вас кому-то и вам звонят, немедленно поблагодарите рекомендателя, даже если вы еще ничего не продали. Попробуйте послать ему старомодную рукописную записку, нанесите личный визит, позвоните или передайте какой-то маленький знак благодарности, если это приемлемо. Если его рекомендации приведут к сделке, после ее заключения обя-

зательно свяжитесь с ним, еще раз поблагодарите и расскажите, как все прошло. Наградите человека за помощь, и он, скорее всего, поможет вам снова.

5. Постоянно ищите тех, кого можно добавить в список. Когда кто-то, кому порекомендовали вас, заключает с вами сделку,

предложите ему стать частью вашей рекомендательной сети. Выделите 20–30 минут в неделю для работы над расширением сети. И лучше занимайтесь этим утром в понедельник, а не в четыре часа дня в пятницу.

6. Добейтесь известности на рынке, который обслуживаете. Старайтесь бывать там, где бывают ваши потенциальные клиенты. Вступайте в подходящие общества, не упускайте возможность выступить, станьте активным волонтером. Не забывайте: намерение важнее техники. Не подписывайтесь ни на что, если не до конца уверены в том, что готовы это делать, не ожидая никакой награды. Служите сообществу, и оно послужит вам. Если выступить перед публикой — это не для вас, возможно, вы можете писать. Пишите материалы для сайтов и изданий, которые уважают ваши клиенты. Можете стать колумнистом в местной газете. Станьте веб-персоной: блоги, вебинары и подкасты — это лишь малая часть возможностей, которые предоставляет сеть.

Помните: вы сами строите свой «бренд». Многие успешные продавцы, с которыми мы общались, говорят, что больше половины сделок они заключают с людьми, которые сами им звонят. Так что это работает — примите на вооружение.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы, Махан Кхалса и Рэнди Иллиг, несут полную ответственность

за содержание этой книги. Тем не менее мы не можем присвоить себе все заслуги — по многим причинам, в том числе следующим.

Мы оба всегда готовы учиться и улучшать наши знания и навыки. Когда мы узнаем что-то, что кажется нам интересным и соответствует нашим ценностям, мы применяем это. Если это работает, мы подкрепляем и повторяем. Если нет — разбираем на кусочки, переоцениваем и заменяем. Поэтому состояние, в котором в настоящий момент находится наше искусство, — это результат целой жизни, посвященной синтезу изучения и применения. Чтобы перечислить все источники, повлиявшие на этот труд, понадобится как минимум еще одна книга.

1. Мы работаем с потрясающими людьми во FranklinCovey Sales Performance Group. Они применяют наши наработки более чем в 40 странах мира, и их отзывы и вклад для нас бесценны. Особенно хотим отметить участие Скотта Сэвейджа, Дэвида Маркума, Николаса Харрисона, Йена Эдвардса и Майкла Ноултона. Майкл, помимо общего вклада, очень помог нам в разработке раздела об инициировании возможностей.
2. Крэйг Кристенсен, наш бывший коллега по FranklinCovey и нынешний партнер в наших новых начинаниях, постоянно оказывает огромное позитивное влияние как на наше мышление, так и на работу с клиентами на местах. Он совершенно не боится разрушать старые модели мышления и применяет инновационные подходы так, чтобы стимулировать в людях сотрудничество, а не сопротивление.
3. Мы работаем с лучшими мировыми и региональными компаниями. Среди их сотрудников — множество умнейших

профессионалов. Большинство из них рады возможности

выйти на новый уровень и нетерпимы к тому, что не имеет смысла или не дает весомых преимуществ в повышении прибыли. И это прекрасно. Мы работаем с настоящими профессионалами над реальными сделками — в учебных аудиториях, за сценой и на местах. Их ум, интуиция, опыт и знания о том, что работает, а что нет, накрепко вплетены в ткань этой книги.

4. Данное издание основано на предыдущих версиях. В середине 1990-х Махан и доктор философии Гуручаран Кхалса выпустили работу под названием «Задавайте эффективные вопросы» (Asking Effective Questions). В 1999 г. Махан и FranklinCovey опубликовали предшествующую этой книге — «Вернемся к реальности или игры не будет: Помощь клиентам в достижении успеха и снижении уровня нефункциональных продаж» (Let's get Real or Let's Not Play: the Demise of Dysfunctional Selling and the Advent of Helping Clients Succeed). На этот труд в очень большой степени повлияло рабочее сотрудничество Махана с Диком Карлсоном, автором книги «Персональные стратегии продаж для консультантов и специалистов» (Personal Selling Strategies for Consultants and Professionals).
5. Возможно, вам попадалась книга «Бизнес-мышление: Способы всё исправить — сейчас и несмотря ни на что» (BusinessThink: Rules for Getting It Right — Now and No Matter What) Дэвида Маркума, Стива Смита и Махана Кхалсы. Эта книга была написана отчасти как ответ на многочисленные просьбы продавцов «объяснить это покупателям!». Ее цель — помочь людям в организациях принимать твердые и обоснованные решения. Схожесть содержания и языка подкрепляют наше убеждение в том, что продавцы и покупатели в равной степени выигрывают от одного и того же критического мышления, методов коммуникации и навыков исполнения. То, что хорошо для одних, хорошо и для других. Если вы решите прочесть обе эти книги, не удивляйтесь возможным повторам, а радуйтесь им.

6. Эта книга не стала бы книгой без отличной командной работы многих людей из FranklinCovey и Portfolio. Из команды FranklinCovey это Шон Кови, старший вице-президент по инновациям и продуктам, который дал проекту приоритетное значение и обеспечил гибкое и креативное ведение дела; Джефф Шамуэй, вице-президент и генеральный менеджер Sales Performance Group, который обеспечил важнейшие ресурсы и поддержку; Энни Освальд, директор по медиапродуктам и менеджер по правам, которая одарила нас своим вниманием и поддержкой; и Джанита Андерсен, менеджер по маркировке Sales Performance Group, которая помогла нам с бесчисленным множеством деталей, как мелких, так и имеющих критически важное значение, за что мы ей бесконечно благодарны. Наш агент Шери Жиль, операционный директор Dupree/Miller & Associates, использовала свой огромный опыт для поддержки и координации деятельности двух команд.

В Portfolio мы многим обязаны Адриану Закхейму, президенту и издателю, за его роль куратора, уникальное видение и запуск этого проекта. Шеф-редактор Джеффри Крэймс был в роли дирижера, который не только следил за тем, чтобы все играли слаженно, но и ввел в наш оркестр множество талантливых исполнителей. Джиллиан Грей, помощник редактора, больше всех остальных общалась с нами. Она бесстрашно бросалась в самую гущу трудностей и проработала каждое слово, концепцию и поток идей. За такое обычно не благодарят. Пусть здесь будет иначе: мы благодарны Джиллиан от всего сердца.

Махан лично хотел бы выразить глубокую признательность и благодарность своей жене Аннике Кхалса: Анника, ты — мой лучший учитель. Я всегда был плохим учеником, но узнал от нее очень многое о честных, открытых и осмысленных отношениях. Она стимулировала мой рост во всех сферах жизни. Она смогла найти душу в том, что всегда было преимущественно интеллектом и силой воли. Эта книга не попала бы к вам в руки, если бы не она. Она редактировала каждое слово и связывала воедино многие из них. Она не только шлифовала все грубые грани, но и проясняла идеи и истории, проверяла и оттачивала идеи и язык и вносила юмор и свежесть всюду, где это было возможно. Я невероятно благодарен за то, что мне довелось разделить это приключение с ней.

ПРИМЕЧАНИЯ

КЛЮЧЕВЫЕ УБЕЖДЕНИЯ

Консультантам и клиентам нужно одно и то же

Рекомендуемая книга: Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф «Конкурентное сотрудничество в бизнесе» (Co-optition)*.

В статье из *Harvard Business Review* (1994) под названием «Стратегический менеджмент продаж — проблемы зала заседаний» («Strategic Sales Management — A Boardroom Issue») авторы — Бенсон Шапиро, Адриан Сливотцки и Стивен Дойл — заявляют:

«На сегодняшний день пятью ключевыми факторами доходности являются:

1. Сохранение отношений с клиентом.
2. Доминирующее значение этих отношений, проистекающее из положения предпочитаемого поставщика.
3. Реализованная цена.

4. Затраты на продажи и услуги.

5. Выбор отношений.

Единственный важнейший фактор доходности в сфере услуг — это сохранение отношений с клиентом... То же самое верно и для компаний-производителей».

Когда мы даем покупателям решения, которые работают, и делаем это так, чтобы они ценили как процесс, так и результат, они заключают с нами новые сделки; мы зарабатываем больше денег. Если мы продолжаем давать им такие решения и они заключают

.....

* Бранденбургер А., Нейблафф Б. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. — М.: Кейс, 2012.

с нами больше новых сделок, чем с любым из наших конкурентов, наша прибыль растет. Когда клиенты видят, что наше решение отвечает их запросам лучше, чем любые другие альтернативы, мы получаем более высокую реализованную цену. Когда у нас устанавливаются прочные отношения и мы продаем людям, которым мы нравимся, расходы на продажи падают.

Чтобы понять это, не нужно быть гарвардским профессором. Это вроде бы очевидно. Однако нередко продавцы больше озабочены тем, чтобы заключить сделку сегодня, а не предоставлением решения, точно соответствующего запросам клиента, то есть имеющего для него измеряемую ценность. Поступая так, они снижают свою прибыль как сейчас, так и в будущем. Прилагать усилия к успеху клиента — очень выгодный бизнес.

ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Книга Стивена Кови-младшего «Скорость доверия: То, что меняет

все»*, написанная в соавторстве с Ребеккой Меррилл.

Подкаст, где Махан беседует со Стивеном о роли доверия: <http://farnklinecovey.com/SPG/podcasts/>.

Стивен Кови-младший говорит о том, что сначала нужно научиться доверять себе, а потом перенести этот навык на доверие в отношениях. Чтобы вам доверяли, вы должны быть достойны доверия. Один из способов построения доверия к себе и другим — давать и исполнять обещания: создавать неразрывную связь между вашими словами и вашими действиями. Создание этой связи, как и выработка любых желательных привычек, требует повторения и подкрепления. Мы в буквальном смысле создаем новые нейронные связи в нашем мозге и так хорошо «протаптываем» эти пути, что наш мозг выбирает их по умолчанию.

ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ К СЕБЕ

1. Выберите определенное количество дней для освоения этого упражнения. Выбирайте с умом. И если выбрали, то придерживайтесь этого числа. Как правило, на закрепление новой

.....

* Кови-мл. С., Меррилл Р. Скорость доверия: То, что меняет всё. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

привычки уходит от 30 до 40 дней. Вы можете начать с трех или пяти, а потом продолжать.

2. Каждый день давайте себе хотя бы одно обещание — то, что вы будете или не будете делать. Произнесите его вслух — объявите о нем миру. Главное здесь, чтобы слова не расходились с делом. Если вы дали обещание, держите его. Можете начать с чего-нибудь совсем простого, например: «Сегодня я встану с постели». Закрепление схемы здесь важнее, чем уровень

сложности. Когда она закрепится и ваша уверенность в себе возрастет, вы можете усложнить обещания.

3. Многим помогает записывать свой опыт. Можете завести для этого специальную тетрадь или записывать там, где вам удобно.
4. Если по каким-то причинам вы пропустили день или не сдержали обещания, начните снова, с первого дня, и продолжайте до последнего, в соответствии с тем количеством дней, которые назначили изначально. Обретайте знания и личный опыт и основывайте на них свой рост. Пока вы продолжаете, пока вы не сдаетесь, у вас не будет неудач — только обратная связь.

ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ В ОТНОШЕНИЯХ

1. Осознавайте обещания, которые вы даете клиентам. Не говорите, что что-то сделаете, если не хотите или не можете этого сделать.
2. Если вы дали обещание, выполните его. Если вы сказали — делайте. Вы можете записывать все, что происходит с вами, в течение всего 30–40-дневного периода. Данные обещания — сдержанные обещания. Когда речь идет о надежности вашего слова, нет разницы между большими и маленькими обещаниями. Необязательно говорить: «Я обещаю». Ваше слово — это ваше обещание.
3. Вариант: вы можете подчеркивать в общении с клиентом ваши обещания и то, как вы их выполняете. Например: «Пока мы работаем вместе, я хочу, чтобы вы знали, что, если я сказал, что что-то сделаю, значит, я это сделаю. Не важно,

маленькое это дело или большое. Вы говорили, что эта инфор-

мация нужна вам ко вторнику; я гарантирую вам, что вы ее получите». Посылая клиенту обещанный отчет, можете предварить его словами: «Как я и обещал...» или «Как вы и просили...». Вы должны проявлять высокий EQ — не в личных интересах или ради излишнего драматизма, а просто чтобы показать уровень осознанности своих поступков. Потому что то, что не было специально отмечено, может быть не оценено или принято как должное.

Еще одна хорошая книга, посвященная доверию в процессе продаж: «Советник, которому доверяют»* Дэвида Майстера, Чарльза Грина и Роберта Галфорда.

Намерение важнее техники

Хорошая книга о намерениях — «Чтобы вас слышали, нужно, чтобы вам верили» (You've Got to Be Believed to Be Heard) Берта Декера. Автор говорит о необходимости дотянуться до «первичного мозга» другого человека, чтобы передать свое послание «новому мозгу». Декер определяет это так: «"Первичный мозг" — это нерассуждающая, нерациональная часть нашего мозга. Проще говоря, вместилище человеческих эмоций. "Новый мозг" — это вместилище сознания, памяти, языка, творческих способностей и способности к принятию решений». Автор заключает, что «наша цель — передать наше послание "новому мозгу", потому что именно эта часть мозга принимает решения. Но, чтобы добраться до него, наше послание вначале должно пройти через "первичный мозг", эмоциональную часть». Если «первичный мозг» ощущает негативное намерение, человек либо не услышит, что мы хотим сказать, либо сразу откажет нам.

Эмоциональной части нашего мозга и тому, как она может мешать логике и рассуждениям, также посвящена книга Дэниела Гоулмена «Эмоциональный интеллект»**.

«Продающий за минуту» (The One-Minute Salesperson) Ларри Уилсона и Спенсера Джонсона — небольшая, но очень важная

.....

* Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

** Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

книга. Их концепция «целенаправленной продажи» прекрасно сочетается с идеей о том, что намерение важнее техники.

СОПРОТИВЛЕНИЕ

Если хотите больше узнать о психологическом сопротивлении, а также найти некоторые дополнительные источники по теме, см. книгу Эрика Ноулза и Д.Э. Линн «Сопротивление и убеждение» (Resistance and Persuasion).

У решений нет собственной внутренней ценности

Упражнение, включающее предположения, стоящие за утверждением «Решение вашей проблемы состоит в...», основано на семинаре и учебнике «Точный опрос» (Precision Questioning) Денниса Мэттиса из Центра преподавания и обучения Стэнфордского университета.

Первоклассному продвижению предшествует первоклассное исследование

В первую очередь мы рекомендуем вам «Семь навыков высокоэффективных людей»* Стивена Кови, главный бизнес-бестселлер всех времен. Все семь навыков прекрасно подходят для успешных продавцов. Мы дополнили навыки доктора Кови своей интерпретацией в приложении к продажам.

1. Будьте проактивны. У продавцов всегда есть масса оправданий: всегда найдутся не зависящие от них обстоятельства, по которым продажи могут оказаться не такими удачными, как они планировали или хотели. Будучи проактивными, мы берем на себя ответственность за то, что мы можем контролировать, чтобы усилить нашу способность к действию. («Наше поведение — результат наших решений, а не нашего состояния».) Говоря кратко, продавцы должны в первую очередь сосредотачиваться на результатах, а не на оправданиях, на том, что вы можете сделать, а не на том, чего не можете.

.....

* Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблшер, 2019.

2. Начинайте, представляя конечную цель. Этот навык предполагает четкое и глубокое понимание того, что для нас действительно важно, что мы ценим больше всего. Затем мы можем оценить, приближают ли нас наши поступки и мысли к достижению наших жизненных приоритетов или, наоборот, отдаляют от них. Начало с мыслью о конечной цели также основано на принципе, что все создается по два раза: «Все вещи сначала создаются мысленно и только потом — физически». В приложении 2 мы говорили о процессе создания состояния «надежной опоры» как о способе достижения успеха: сначала в голове, потом — в реальном исполнении. Вы также, вероятно, заметили, что мы пользуемся идеей «начала с мыслью о конечной цели» в презентациях и встречах с клиентами: мы спрашиваем себя (и клиента), что он должен сказать, сделать или решить в конце нашего общения. Затем мы организуем все наши действия так, чтобы создать условия для принятия решения.
3. Сначала делайте то, что необходимо сделать сначала. Закон Парето гласит, что небольшая доля вклада дает большую долю результата; иногда это называют правилом 80/20. Мы бы сказали, что в сегодняшнем постоянно ускоряющемся мире с огромным количеством информации и возможностей выбора это соотношение составляет скорее 95/5: так какие же 5% деятельности могут дать нам 95% результата? Четкая расстановка приоритетов необходима для успеха продаж. Иницируя новые возможности, делайте меньше, но лучше. Создавая условия для принятия решений, давайте клиентам ровно то, что необходимо им для принятия конечного решения, и ничего более. Распределяя свое личное время, сосредотачивайтесь на том, что наиболее важно, и тщательно устраняйте отвлекающие факторы и менее значимые возможности потратить время.

4. Думайте в духе «выиграл — выиграл». Этот принцип проникает в самое сердце намерения. Нам сопутствует большой успех, когда мы сосредотачиваемся на том, чтобы помочь клиентам достичь успеха, а не когда мы стараемся заставить их сделать то, чего хотим мы. И нам, и им нужен выигрыш; однако, если клиент не выигрывает, не выигрывает никто.

5. Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым. Стремление понять (исследование) — это суть этапа квалификации. Мы стараемся прийти к взаимопониманию. Не только мы начинаем лучше понимать клиентов, но и клиенты лучше понимают сами себя и чего они хотят; они чувствуют себя понятыми. Чтобы быть понятыми (продвижение), мы используем наши навыки создания условий для принятия решения. Мы помогаем клиенту принимать правильные решения в его собственных интересах.
6. Достигайте синергии. Чтобы придумать «решение, полностью отвечающее запросам клиента», мы должны проявлять творческий подход, гибкость и способность адаптироваться, достигая соответствия того, что мы умеем делать, потребностям и желаниям клиента. В большинстве случаев обеим сторонам требуется развивать образ мышления и действия, чтобы создать то, что действительно будет работать.
7. Заточивайте «пилу». Постоянно учитесь, постоянно развивайтесь.

СЛУШАНИЕ

История «Если ты смог услышать, значит, ты сможешь сыграть» взята из книги Шарлотты Йоко Бек «Дзен в любви и работе»*.

Существует много типов медитации. Те из них, которые повы-

шают ваше осознание внутреннего диалога, могут помочь вам научиться лучше слушать. Если нет осознания, нет и выбора. Вот два простых, но действенных упражнения, которые могут показаться вам интересными и полезными.

Упражнение 1

Сядьте на стуле прямо, поставив ступни на пол. Положите руки на бедра так, чтобы вам было удобно, или на колени, сцепив пальцы в замок. Спину держите прямо, расслабьтесь. Закройте глаза или держите их слегка приоткрытыми, глядя вниз, на кисти рук.

Начните дышать медленно и глубоко. Следите, чтобы воздух входил и выходил из брюшной полости, а не из грудной клетки.

.....

* Бек Й. Дзен в любви и на работе. — Киев: София, 1996.

На вдохе обратите внимание на ваш внутренний диалог — то, что происходит в ваших мыслях. Просто наблюдайте за этим, не реагируя и не вынося суждений. Можете даже дать каждой мысли название: «мысль о походе в магазин», «размышления о том, как давно я этим занимаюсь»; не забудьте: вы должны просто отмечать то, что происходит.

На выдохе постарайтесь мысленно расслабиться и избавиться от всех мыслей. Они могут полностью исчезнуть, а могут и нет. Это не важно. Просто продолжайте отпускать их на волю. В какой-то момент вы выдохните весь воздух, и вам нужно будет снова вдохнуть. Прямо перед тем, как сделать очередной вдох, насладитесь вкусом тишины. Когда вы естественным образом снова начнете вдыхать, повторите процесс.

Посмотрите, как долго вам удастся продолжать это упражнение, не потерявшись в своих мыслях. Внимательно наблюдайте за своими ощущениями.

Упражнение 2

Сядьте и дышите, как описано в упражнении 1. Досчитайте до 10, вдыхая и выдыхая на каждый счет. Например, вдыхая, произнесите про себя: «Один», выдыхая, также произнесите: «Один». Следующий полный цикл вдоха/выдоха будет счетом «два», и так далее. Дойдя до 10, начните снова с одного и опять досчитайте до 10.

Посмотрите, сколько раз или в течение какого времени вы сможете считать до 10, не сбиваясь. Вы, возможно, удивитесь, как часто ваш внутренний диалог будет заставлять вас прерывать счет. Если вы сможете поддерживать достаточную дисциплину для того, чтобы считать, не теряя концентрации, вы обнаружите, что вам станет проще концентрироваться именно на том, что говорит вам клиент, не отвлекаясь на то, что вы говорите себе.

Среди других книг о слушании можно отметить «Забывтое искусство слушать» Мэделин Беркли-Ален* и «Мудрость слушающего» (The Wisdom of Listening) под редакцией Марка Брэйди.

.....
* Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. — СПб.: Питер Пресс, 1997.

КВАЛИФИКАЦИЯ: ОБЩИЙ ОБЗОР

Никаких догадок

ИНДЕКС ПРОГРЕССА ПРОДАЖ

FranklinCovey Sales Performance Group и некоторые из ее клиентов пользуются индексом прогресса продаж (ИПП) для измерения потока значимой информации между клиентом и консультантом. Этот индекс можно использовать как прогностический инструмент, но полезнее применять его как инструмент обучения. Используя

Клиент:

Возможность:

	Дата 1	Дата 2	Дата 3	Дата 4
Люди, с которыми говорили	4			
Возможность (28)				
Задачи	6			
Данные и эффекты	12			
Контекст	3			
Ограничения	3			
Эмоциональный импульс	4			
Ресурсы (8)				
Время	1			
Люди	1			
Деньги	6			
Процесс принятия решения (20)				
Сетка	6			
Полученный допуск	8			
Критерии	6			
ПОДЫТОГ	60			

Консультант:

	Дата 1	Дата 2	Дата 3	Дата
Точное решение (20)				
Преимущества решения	10			
Преимущества сделки	4			
Преимущества отношений	6			
Дополнительные преимущества	?			
Создание условий для принятия решения (20)				
Формат	3			
Структура мышления	8			
Визуальная презентация	2			
Желтые сигналы, не связанные с ценой	3			
Переговоры о цене	2			
Правила	2			
ПОДЫТОГ	40			
ИТОГО	100			

ИПП ИНДЕКС ПРОГРЕССА ПРОДАЖ

Имя клиента:

Возможность:

Менеджер по сделке:

Первый подсчет баллов	Второй подсчет баллов	Третий подсчет баллов		
Дата	Дата	Дата		
Высший уровень сотрудника, с которым вы разговаривали				
<i>Оцените в баллах уровень сотрудника, с которым вы разговаривали. Шкала должна представлять собой непрерывный диапазон возможных значений.</i>				
С кем вы говорили? С человеком, который вслепую рассылал запросы предложения? С тем, кто собирает информацию? С техническим сотрудником? С важным влиятельным лицом? С тем, кто принимает решения?	Тот, кто рассылает запросы	-4	Ваш рейтинг	
	Заинтересованное лицо	1		
	Важное влиятельное лицо / тот, кто принимает решения	4		
			Дата 1	Дата 2
				Дата 3

ЭТО ВАЖНО!!

Нижеследующая информация должна быть получена от клиента или подтверждена им

Возможность (подтверждается клиентом)				
<i>Оцените в баллах уровень сотрудника, с которым вы разговаривали. Шкала должна представлять собой непрерывный диапазон возможных значений.</i>		Ваш рейтинг		
		Дата 1	Дата 2	Дата 3
Бизнес-задачи. Точно ли мы знаем обо всех проблемах/результатах? Существуют ли у клиента приоритеты задач? Считает ли клиент их значимыми и настоятельными?	Тот, кто рассылает запросы	-4		
	Заинтересованное лицо	1		
	Важное влиятельное лицо / тот, кто принимает решения	4		
Данные и эффекты. Являются ли данные по ключевым задачам жесткими, мягкими или они вообще не существуют? Признает ли клиент какой-либо финансовый эффект? Велик ли эффект по сравнению с потенциальными вложениями? Насколько важен эффект для клиента, по шкале от 1 до 10?	Отсутствующие или слабые данные/эффекты	-4		
	Недоступны; клиент хочет получить данные / узнать эффекты	1		
	Твердые данные и значительный экономический эффект	12		
Контекст (операционный и организационный). Определил ли клиент, на кого или на что еще в организации влияют задачи? Связаны ли они с ключевыми приоритетами организации?	Никакого	-2		
	Либо операционный, либо организационный	2		
	И операционный, и организационный	3		

Возможность (подтверждается клиентом)				
Ограничения (конфликт приоритетов, политика, риски, сопротивление переменам, негативные убеждения и т.д.). Что не давало им сделать это в прошлом? Что может помешать им в будущем? Можем ли мы/они эффективно преодолеть эти ограничения?	Ограничения, угрожающие возможности	-8		
	Ограничения не определены	0		
	Ограничения определены и управляемы	3		
Эмоциональный импульс (может существовать даже при отсутствии прочной бизнес-логики). По шкале от 1 до 10, где 10 — «критическое значение», а 1 — «без разницы»? Насколько эта инициатива важна для ключевых заинтересованных лиц? Насколько они эмоционально вовлечены?	Какая разница? (0-6)	-6		
	Сильная заинтересованность (7)	1		
	Критично для миссии (8, 9, 10)	4		
		ИТОГО		

Ресурсы (подтверждается клиентом)				
<i>Оцените в баллах уровень сотрудника, с которым вы разговаривали. Шкала должна представлять собой непрерывный диапазон возможных значений.</i>	Ваш рейтинг			
	Дата 1	Дата 2	Дата 3	
Время. Разумны ли желательные сроки, слишком коротки или слишком долги/неясны?	Угрожающие возможности проблемы со временем	-3		
	Временные рамки разумны	1		
Люди. Разумно ли отношение и желательные для клиента обязательства по разделению труда? Согласен ли клиент выделить «нужные» людские ресурсы?	Угрожающие возможности проблемы с людьми	-3		
	Людские ресурсы удовлетворительны	1		
Деньги. Одинаково ли мы с клиентом представляем себе примерный размер инвестиций, необходимых для достижения результата? Доступны ли денежные средства?	Угрожающие возможности проблемы с деньгами	-6		
	Денежные ресурсы определены и доступны	6		
		ИТОГО		

Процесс принятия решения (подтверждается клиентом)				
<i>Оцените в баллах уровень сотрудника, с которым вы разговаривали. Шкала должна представлять собой непрерывный диапазон возможных значений.</i>		Ваш рейтинг		
		Дата 1	Дата 2	Дата 3
Процесс принятия решения. Наметили ли мы вместе с клиентом ЭТАПЫ, РЕШЕНИЯ, КОГДА и КТО? Полны ли эти категории? Разумны? Благоприятны для нас?	Клиент не отвечает, или процесс нефункционален —4 Определены только этапы 1 Весь процесс определен и разумен 6			
Доступ к нужным людям. Имеем ли мы доступ к тем, кто влияет на решения и принимает их, или он ограничен?	В любом доступе отказано —4 Частичный, но ценный доступ 2 Доступ ко всем, кого мы хотим видеть 8			
Критерии принятия решения (задачи см. в «Возможности»). Готовы или способны заинтересованные лица озвучить свои критерии выбора между различными альтернативами (не делать ничего, сделать все самим, выбрать нас или кого-то еще)? Можем ли мы соответствовать этим критериям?	Не хотят / не могут сформулировать критерии, или они негативны —4 Известны и нейтральны 0 Известны и благоприятны 6			
ИТОГО				

<i>Общий рейтинг ORD (возможности, ресурсов, принятия решений)</i>	Ваш рейтинг		
	Дата 1	Дата 2	Дата 3
Для каждой даты сложите итоговые баллы из каждой			

колонки O, R, D и баллы за самый высокий уровень сотрудника, с которым вы говорили.

ЭТО ВАЖНО!!

Нижеследующая информация состоит из наших собственных убеждений и мнений, высказанных клиентом

Конкурентные преимущества / альтернативы, в том числе: не делать ничего; сделать это самостоятельно; сделать это с кем-то другим

		Ваш рейтинг		
		Дата 1	Дата 2	Дата 3
<i>Оцените в баллах уровень сотрудника, с которым вы разговаривали. Шкала должна представлять собой непрерывный диапазон возможных значений.</i>				
Преимущества решения. Насколько хорошо наше решение способно дать желаемые результаты? Какова его степень обоснованности, легкости применения и возможного риска? Насколько хорошо оно вписывается в критерии времени и принятия решений? Каково положение нашего решения по сравнению	Преимущество у конкурентов (или наше решение слабо) -6 Приблизительное равенство 0 Наше решение удачно и превосходит решения конкурентов 10			

с альтернативами?				
Преимущества сделки. Насколько структура нашей сделки хороша по сравнению с альтернативами? Определение цены? Поток наличности? Возврат инвестиций? Снижение рисков? Операционная и финансовая гибкость? Стратегические, тактические, конкурентные и другие преимущества для клиентов?	Преимущество у конкурентов (или структура нашей сделки слаба) —4 Приблизительное равенство 0 Наша структура сделки удачна и превосходит структуру конкурентов 4			
Преимущества отношений. Насколько прочны и позитивны наши личные, политические и профессиональные отношения с ключевыми фигурами и теми, кто принимает решения? Если у нас есть сторонники, каково их положение в деле принятия решений?	Преимущество у конкурентов (или наши отношения слабы) —6 Приблизительное равенство 0 Наши отношения очень прочны и лучше, чем у конкурентов 6			
Дополнительные преимущества. Есть ли какие-то особые соображения или обстоятельства, которые играют на руку нам либо конкурентам?	Преимущество у конкурентов —4 Приблизительное равенство 0 Преимущество у нас +5			
	ИТОГО			

Примечания

299

Условия для принятия решений				
Оцените в баллах уровень сотрудника, с которым вы разговаривали. Шкала должна представлять собой непрерывный диапазон возможных значений.		Ваш рейтинг		
		Дата 1	Дата 2	Дата 3
Формат презентации. Представляем ли мы свое предложение лично, правильным людям, в течение правильного времени (и в благоприятных условиях — при наличии конкуренции)	Проблемы, угрожающие решению —4 Сложно, но реально 0 Благоприятно для нас 3			
Структура мышления (логич-	Есть слабости —3			

<p>ская и эмоциональная структура, создающая условия для решения). Совершенно ли ясно, для каких решений презентация создает условия? Легко ли клиент согласился с этим? Мы определили и структурировали презентацию на основании ключевых ожиданий / промежуточных решений клиента, необходимых для принятия основного решения? Есть ли у нас убедительные доказательства? Знаем ли мы, как мы будем обращаться за решениями — как промежуточными, так и окончательным? Наша презентация логична, проста для понимания и увлекательна?</p>	<p>приемлемо, но есть над чем работать 0 Связно, продумано, убедительно 8</p>			
<p>Визуальная презентация. Легко ли воспринять нашу визуальную презентацию? Соответствует ли она структуре мышления и поддерживает ее?</p>	<p>Плохо -2 Приемлемо 0 Превосходно 2</p>			
<p>Желтые сигналы, не связанные с ценой (трудности, сомнения, вопросы, возражения). Мы предугадали и подготовились к наиболее вероятным вопросам, трудностям, сомнениям, возражениям? Умеем ли мы разрешать непредвиденные желтые сигналы?</p>	<p>Отсутствие подготовки -2? Приемлемо 0 Хорошая подготовка 2</p>			
<p>Переговоры о цене (в том числе условия). Есть ли у нас агрессивная реалистичная цель (АРЦ)? Установили ли мы точку «не варианта» (НВ)? Есть ли у нас возможность остаться «в целости»? Если мы решим изменить АРЦ, есть ли у нас то, что мы можем потребовать взамен? Уверены ли мы в том, что ничего не уступим просто так? Готовы ли мы к предсказуемым тактикам клиента?</p>	<p>Отсутствие подготовки -2 Приемлемо 0 Хорошая подготовка 2</p>			

Роли. Если презентацию делает не один человек, все ли знают свои роли и цели? Есть ли у нас «дирижер оркестра»? Нужно ли нам, чтобы каждый достиг Конечной Цели? Все ли полностью готовы?	Плохо определены	-2			
	Приемлемо	0			
	Хорошо организовано	2			
		ИТОГО			

Общий рейтинг ORD + сотрудник, с которым мы говорили + конкурентные преимущества + условия для решений	Ваш рейтинг		
	Дата 1	Дата 2	Дата 3
ORD, в том числе рейтинг сотрудника, с которым мы говорили			
Конкурентные преимущества			
Условия для решений			
		ИТОГО	

КВАЛИФИКАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

По оценкам одной исследовательской фирмы, 65% продавцов занимаются сделками, обреченными на неудачу. Насколько это продуктивно? 80% потерянных возможностей продаж — это результат плохого процесса квалификации или его полного отсутствия и неэффективного процесса планирования (ES Research Group, Inc., www.ESResearch.com).



Для того чтобы помочь консультантам думать системно, FranklinCovey использует метод «Цикла организационной эффективности» (Organizational Effectiveness Cycle™, OE Cycle). Чтобы выполнить свою экономическую и сервисную миссию, лидеры организации должны определять стратегии и расставлять приоритеты инициатив. На основании своих ожиданий того, что заставляет других воплощать эти стратегии в жизнь, они устанавливают «Правильную Шестерку»:

1. Правильные процессы.
2. Правильная структура.
3. Правильные люди.
4. Правильная информация.
5. Правильные решения.
6. Правильные вознаграждения.

Руководители и менеджеры верят, что «Правильная Шестерка» мотивирует и помогает людям достичь результатов, желаемых ключевыми фигурами внутри организации и вне ее. Если результаты не достигнуты, значит, в каких-то из шести пунктов правильность не была обеспечена.

Например, если мы внедряем новую информационную систему, мы должны поговорить с ключевыми фигурами о результатах, которые они хотят получить от владения правильной информацией. Но даже если мы собираемся поставить самую лучшую в мире информационную систему, организация все равно может не получить желаемого результата. Результат будет достигнут, только если: информация должным образом интегрирована в бизнес-процессы; люди получают вознаграждения за предоставление и использование информации и их специально этому обучают; сотрудникам позволено принимать решения на основании новой информации; структура организации приведена в соответствие с наилучшим использованием информации.

Вот еще пример. Допустим, мы хотим запустить программу обучения для продавцов с целью улучшения каких-то конкретных результатов. Даже если наша программа замечательна и высоко

ценится участниками, сохранятся ли эти результаты со временем, если в другие системы и процессы в организации не будут внесены изменения? Если организация не будет награждать людей за применение того, чему они научились, будут ли они совершенствоваться? Если прошедшим обучение не будут давать информацию, необходимую для исполнения и мониторинга эффективности, станет ли им сопутствовать успех? Если организация не позволит сотрудникам принимать необходимые решения, какое значение будут иметь новые навыки? Если никто не будет следить за тем, как они структурируют территорию, работают над отношениями и взаимодействуют с другими частями компании, станут ли новые модели поведения устойчивыми? Если эти люди не будут развивать навыки и получать знания в других областях, помимо привлечения клиентов, насколько вероятно, что они полностью раскроют потенциал желаемых результатов?

Когда клиенты получают работающее решение, это выгодно для нас. Они заключают с нами новые сделки. Чтобы решения работали, нужно мыслить холистически и систематически. Кого и что еще нужно привести в соответствие с нашим решением, чтобы клиенты получили нужные им результаты? Будут ли они заниматься этим сами или им нужна помощь? Если им нужна помощь, можем ли мы помочь им? А если нет, знаем ли мы того, кто может помочь?

Прекрасная книга по системному мышлению — «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации» Питера Сенге.*

Ограничения

Замечательная, хоть и небольшая книга о том, как «стать реалистами» и распознавать, понимать и преодолевать ограничения в организациях, — «Организационное научение» Криса Арджириса.

См. также Пол Натт Making Tough Desicions.

.....

- * Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Примечания

303

ЗАВОЕВАНИЕ: ИСКУССТВО СОЗДАВАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Способность создавать условия для решений включает в себя множество навыков и способностей. Вот ряд рекомендуемых источников.

Ключевые потребности клиента

Замечательное обсуждение того, как работают — и не работают — ожидания, чтобы мы получили то, чего хотим, можно найти в книге «Десять естественных законов для успешного управления временем и жизнью» (The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management: Proven Strategies for Increased Productivity and Inner Peace), Хайрама Смита. См. его рассуждения о «модели реальности» в законах 6, 7 и 8.

Логика (IQ)

«Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений», Барбара Минто*,
«Будь логичным: Руководство по правильному мышлению» (Being Logical: A Guide to Good Thinking), Д.К. Макинерни.
ETC: A Review of General Semantics, Институт общей семантики (2004–2008) и Международное семантическое общество.

Эмоции (EQ)

«Как побеждать в споре», Джерри Спенс.

«Убедитесь в том, что вас услышали» (You've Got to Be Believed to Be Heard), Берт Декер.

«Психология влияния», Роберт Чалдини**.

«Влияние через целостность» (Influencing with Integrity: Management Skills for Communication and Negotiation), Жени Лаборде.

Презентации и координация (XQ)

Курс FranklinCovey «Presentation Advantage»

.....

* Минто Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

** Чалдини П. Психология влияния. — М.: Эксмо, 2017.

Найдите хороший курс по групповой координации — тот, что выходит за рамки «искусства перекидной доски» и учит эффективной работе с группами людей.

Разрешение желтых сигналов

«Сопrotивление и убеждение» (Resistance and Persuasion), Эрик Ноулз и Д.Э. Линн.

«Побеждает лучший рассказчик», Аннет Симмонс.

«Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки», Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан и Эл Свитцлер*.

Типы личности

Авторы решили не рассматривать в этой книге вопрос типов личности. Многие используют эту концепцию для разработки своих презентаций и взаимодействий, стараясь найти соответствие конкретным типам личностей клиентов, с которыми работают. Многие современные популярные системы основаны на психологических

современные популярные системы основаны на типологии темпераментов Карла Юнга и, вероятно, восходят к четырем темпераментам древних египтян и греков. Практически каждая из этих систем рассматривает четыре основных типа, изображаемых в форме четырех квадрантов, которые далее могут делиться на 16.

«Стили работы: Улучшение плохих и хороших рабочих отношений» (People Styles at Work: Making Bad Relationships Good and Good Relationships Better), Роберт Болтон и Дороти Гавер Болтон.

«Цветовой код» (The Color Code), Тейлор Хартман, Hartman Communications.

Еще одна популярная модель типов личности — типология Майерс-Бриггс (МВТИ).

Переговоры

FranklinCovey Sales Performance Group предлагает курс по переговорам, который прекрасно сочетается с этой книгой. Кроме того, авторы с большим уважением относятся к разнообразным работам Роджера Фишера (профессора и директора Harvard Negotiation Project) и Уильяма Юри. Две из наиболее популярных — «Переговоры

.....

* Паттерсон К. и др. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2000.

без поражения»* и «Как преодолеть НЕТ: Переговоры в трудных ситуациях»**.

Еще одна хорошая книга — «Разум и сердце переговорщика» (The Mind and Heart of Negotiator) Ли Томпсона.

Результаты

Мы рекомендуем работы Фреда Райхельда, особенно «Ключевой вопрос: Как обеспечить хорошие прибыли и истинный рост» (The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth). Главный

вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию коллеге или другу?» Из ответа на него Фред выводит «Чистый балл промоутеров» (Net Promoter Score, NPS): «NPS основывается на идее о том, что всех клиентов компании можно разделить на три категории. Промоутеры — это лояльные энтузиасты, которые всегда покупают у этой компании и советуют своим друзьям делать то же. Пассивы — удовлетворенные, но неактивные потребители, которых легко переманить конкурентам. Оппоненты — недовольные потребители, ввязавшиеся в неудачные взаимоотношения». NPS подсчитывается путем вычитания числа оппонентов из числа промоутеров.

Идея о том, что управлять бизнесом нужно так, чтобы ваш «Чистый балл промоутеров» был как можно выше, абсолютно согласуется с процессом продаж, в котором мы помогаем клиентам достичь успеха. Эта книга и процесс также замечательно подходят для сознательного построения сети рекомендателей.

ИНИЦИИРОВАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Процентные значения вероятности того, что люди согласятся встретиться с вами при наличии рекомендации, взяты из «Продажи руководителям высшего звена: Как завоевать доверие топ-менеджеров» (Selling to Senior Executive: How Salespeople Establish Trust and Credibility with Senior Executives), доклада Элстона Гарднера, генерального директора Target Marketing Systems, Inc.;

.....

- * Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- ** Юри У. Как преодолеть НЕТ: Переговоры в трудных ситуациях. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

Target Marketing Systems, Inc.; и Джея Кломпмейкера, доктора философии, профессора бизнес-администрирования бизнес-школы Кенан-Флаглер, Университет Северной Каролины.

Цитата о сохранении отношений — из статьи «Стратегическое управление продажами — секреты зала заседаний» (Strategic Sales Management — A Boardroom Issue) Бенсона Шапиро, Адриана Сливотцки и Стивена Дойла, *Harvard Business Review* (1994).

В приложении 3 мы дали вам несколько советов, что делать, чтобы люди вам звонили. Джон Янч из Jantsch Communications на основании подобных идей разработал легкую в применении «систему» продвижения себя и своего бизнеса, которая помогает добиться того, чтобы люди вам звонили. В книге Джона «Маркетинг без диплома: Просто и практично»* и его программе «Поток рекомендаций» (Referral Flood) показан один из возможных способов построения прочной сети связей для получения рекомендаций. В «Потоке рекомендаций» Джона пять основных шагов.

Шаг 1. Создание целевого рынка рекомендаций.

Шаг 2. Разработка системы рекомендационного образования.

Шаг 3. Составление схемы основного предложения и системы рекомендаций.

Шаг 4. Создание стратегии разговора о рекомендации.

Шаг 5. Определение стратегии действий после получения рекомендации.

Эту простую и ясную программу можно заказать в Duct Tape Marketing и применять самостоятельно. Более подробную информацию ищите на www.ducttapemarketing.com.

«Никогда не ешьте в одиночку» Кейт Феррацци** — замечательная книга, которую вы обязательно должны прочитать, если заинтересованы в построении сети связей. Также большую помощь в целенаправленном развитии связей для рекомендаций может оказать уже упоминавшаяся «Ключевой вопрос» Фреда Райхельда.

* Янч Д. Маркетинг без диплома: Просто и практично. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015.

** Феррацци К., Рэз Т. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. — М.: Манн, Иванов и Фербер; ЛКИ, 2018.

В нашей книге мы не стали обсуждать такую тему, как «капельный маркетинг» или «доверительный маркетинг». Когда мы инициируем возможность с потенциальными клиентами, они могут либо решить продолжить разговор с нами, либо отказаться — в тот конкретный момент. Но, даже если в тот момент они отказались, это не значит, что больше никогда в будущем они не захотят изучить наши предложения. Так что вместо того, чтобы воспринять отказ как окончательный и бесповоротный, мы можем сделать так, чтобы клиент не забывал наше имя, и постоянно снабжать его информацией о нас, которая может представлять для него ценность.

Для исследования ваших потенциальных клиентов можете воспользоваться следующими источниками.

Onesource.com. Воспользовавшись развернутыми профилями компаний, размещенными на этом сайте, вы сэкономите себе время на изучении корпоративных групп, отраслей, топ-менеджеров и финансовой информации. У ресурса есть доступ к профилям более чем 17 млн компаний мира и 21 млн топ-менеджеров.

На Hoovers.com содержится полезная информация об отраслях, компаниях и людях, которые ими управляют.

Инновационные компьютерные программы FinListics Solutions дают возможность специалистам по продажам эффективно продемонстрировать потенциальным клиентам, что они могут получить от своих вложений и как данное решение может повлиять на их итоговый баланс. www.finlistics.com.

iProfile дает специалистам по маркетингу и продажам информацию, необходимую для создания спроса, подготовки сделок и повышения продаж. iProfile отвечает на вопросы: что за люди работают в отделах IT, как с ними связаться, какие должности они занимают и перед кем они отчитываются. Помимо этого, здесь содержатся биографии ключевых игроков, интервью, а также сведения по инфраструктуре и финансам. www.iprofile.com.

First Research — информационная компания, которая помогает командам продавцов работать быстрее и лучше и закрывать больше сделок. Она осуществляет «поднятие тяжестей», синтезируя сотни источников и переводя их в простой формат, который любой продавец может с легкостью «переварить», чтобы лучше понять бизнес-задачи потенциальных или существующих клиентов. First Research обновляет каждый отраслевой профиль раз в квартал

и рассылает по электронной почте уведомления, гарантируя актуальность контента. Среди ее клиентов — лидирующие компании в сферах банкинга, технологий, телекоммуникаций, аутсорсинга бизнес-процессов и профессионального сервиса, например Bank of America и Merrill Lynch. First Research, услугами которой пользуются более 50 000 профессионалов, может принести большую пользу любой организации, имеющей потенциальных клиентов в различных отраслях. www.firstresearch.com.

ОБ АВТОРАХ

МАХАН КХАЛСА — основатель практики «Эффективные продажи» компании FranklinCovey. Эксперт по привлечению клиентов и корпоративным продажам с мировым именем. Среди его клиентов — Accenture, Aon, EDS, Microsoft, Oracle и многие другие. Востребованный оратор, писатель и бизнес-консультант, который помогает клиентам зарабатывать на продажах миллиарды долларов. Имеет диплом с отличием по экономике в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и степень магистра бизнеса в Гарварде. Махан — основатель и партнер компании ninety five 5, LLC, совместного предприятия FranklinCovey.

РЭНДИ ИЛЛИГ — глобальный лидер практики «Эффективные продажи» компании FranklinCovey. Присоединился к FranklinCovey благодаря своему успешному опыту в применении разработанной группой методики Helping Clients Succeed™ (HCS, «Помощь клиентам в достижении успеха»). Консультирует и обучает клиентов тому, как заключать более выгодные сделки, используя методику HCS. Ранее работал в компании ninety five 5, LLC.

Пол Рэнди — партнер пипету пве э, LLC, совместного предприятия FranklinCovey, и занимает в нем должность генерального директора. Он был лауреатом премий Ernst & Young «Предприниматель года» и «Генеральный директор моложе 40», а также премии Артура Андерсена за стратегическое лидерство.

О FRANKLINCOVEY

FRANKLINCOVEY (NYSE: FC) — мировой лидер в тренингах по эффективности, методиках повышения производительности и услугах по оценке для организаций и специалистов. FranklinCovey помогает компаниям достичь успеха путем раскрытия способностей их сотрудников сосредотачиваться на приоритетах бизнеса и эффективно работать над ними. Среди ее клиентов — 90% компаний

из рейтинга Fortune 100, более 75% — из Fortune 500 и тысячи мелких и средних предпринимателей, а также разнообразные правительственные и образовательные институты. Организации и отдельные специалисты получают доступ к продуктам FranklinCovey через корпоративные тренинги, лицензированных координаторов, персональные занятия, открытые семинары, каталоги и более 80 розничных магазинов. У FranklinCovey почти 1500 партнеров-провайдеров профессиональных услуг и товаров в Соединенных Штатах и в 35 международных офисах более чем в 140 странах.

О FRANKLINCOVEY SALES PERFORMANCE PRACTICE

FRANKLINCOVEY Sales Performance Practice специализируется на тренингах и консультациях в области продаж, адаптированных под нужды конкретных клиентов. Она демонстрирует им, как можно значительно повысить продажи путем перехода к жесткой ориентации на клиента. FranklinCovey помогает своим кли-

консультации по вопросам эффективности помогают своим клиентам использовать и совершенствовать способности в эффективном планировании и процессах продаж, руководстве и управлении продажами, а также навыки продаж консалтинговых услуг. Методика Helping Clients Succeed™ помогает избавиться от нефункциональности и продажах и покупках и дает профессионалам стратегии, инструменты и навыки, необходимые для того, чтобы стать доверенными советниками в глазах своих клиентов. Эта методика основана на книге «Честные продажи = клиенты навсегда: Сделки, ориентированные на долгосрочные отношения» Махана Кхалсы и Рэнди Иллига.

ТОВАРЫ И УСЛУГИ

Более подробно о соответствующих товарах и услугах можно узнать на сайте www.franklincovey.ru/sales-performance.

Кхалса Махан, Иллиг Рэнди

**ЧЕСТНЫЕ ПРОДАЖИ =
КЛИЕНТЫ НАВСЕГДА**

Сделки, ориентированные
на долгосрочные отношения

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректоры *Е. Аксёнова, Т. Редькина*
Верстка *О. Макаренко*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Подписано в печать 07.10.2019. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 19,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7(495)980-53-54
www.alpina.ru,
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

КОМАНДОС

КОМАНДА И КУЛЬТУРА КОМПАНИИ — ЕДИНСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ, КОТОРЫЕ ВЫ ПО-НАСТОЯЩЕМУ МОЖЕТЕ КОНТРОЛИРОВАТЬ. ИМЕННО В НИХ КРОЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ КРАТНОГО РОСТА ВАШЕГО БИЗНЕСА. УДЕЛЯЕТЕ ЛИ ВЫ ДОСТАТОЧНО ВНИМАНИЯ КОМАНДЕ И КУЛЬТУРЕ?

**ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ
К 5000+ УПРАВЛЕНЦЕВ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
УЖЕ ПРОЧИТАВШИХ
*КОМАНДОЕ***

Задайте себе вопросы:

- Регулярно ли достигает целей ваша команда?
- Демонстрируют ли большинство ваших сотрудников ответственное поведение?
- Часто ли вам приходится вмешиваться в конфликты отделов и департаментов?

Если вы ответили «НЕТ» на один из вопросов, то книга **КОМАНДОЕ** точно будет вам полезна:

- вы узнаете, как с помощью методики DISC оптимально нанимать, расставлять и мотивировать своих членов команды;
- познакомитесь с 12 принципами **КОМАНДОЕ**, объединяющими долгосрочно-успешные команды;
- научитесь включать у своих сотрудников лидерское и ответственное поведение.

