

ПРЕДИСЛОВИЕ

Среди многочисленной литературы, призванной помочь предпринимателям организовать свое дело с максимальной эффективностью, особое место занимают книги об улучшении одного из главных бизнес-процессов — продаж. Подобная литература подразделяется на легкие и часто поверхностные брошюры, фундаментальные труды и узкоспециализированные пособия.

Книга, которую вы держите в руках, относится к последнему типу и сразу оправдывает ожидания читателя — в ней много вопросов. Хотя читается книга исключительно легко, она не проста. Сразу настраивайтесь, что для повышения отдачи к данной книге нужно отнестись как к учебнику, вытаскивая из каждой главы рекомендации и интегрируя их в практику повседневной жизни.

Звезда современного американского бизнеса Илон Маск как-то, когда еще только делал свои первые шаги в предпринимательстве, сказал: «Книга “Автостопом по Галактике” (*The Hitchhiker’s Guide to the Galaxy*) научила меня, что самая сложная вещь на земле — это выбрать, какой вопрос задавать. Но если уж ты выбрал нужный, то все остальное пойдет легко». «Автостопом по Галактике» — любимая книга Илона с 14 лет, с той же поры жизненный принцип «задавать правильные вопросы» стал для него главным.

Книга Пола Черри «Продающие вопросы» уникальна среди множества бизнес-изданий. Это mustread для тех, кому необходимо повысить эффективность продаж в сегменте B2B. Пол Черри — профессиональный бизнес-тренер, это не единственная его книга. Более того, материал, изложенный в ней, — лишь часть ноу-хау, которое он вместе со своим партнером Патриком Коннором успешно внедряет в различных отраслях более 25 лет.

Книга Пола Черри, конечно же, не пособие по улучшению мира. Она предметна и четко ориентирована на выполнение трех конкретных бизнес-задач. Сам автор достаточно убедительно сформулировал их в начале своей книги:

«Настоящие деловые отношения требуют, чтобы вы выяснили, о чем мечтает, чего хочет и опасается ваш клиент и что его мотивирует, а для этого нужно задавать правильные вопросы, — способные заинтересовать клиента, — и преобразовывать его интерес в действия. При таких отношениях вас будет заботить не только ваш заработок или заключение сделки, скорее вы захотите помочь клиенту по трем основным направлениям: минимизировать риск клиента, укрепить конкурентоспособность клиента и достичь целей клиента».

Книга хорошо структурирована. Она может использоваться как справочник для специалистов по продажам. Если вы будете иметь под рукой и оригинальное издание — знайте, это еще и кладезь американских идиом. Но главное — она содержит ровно то, что обещает в своем названии, — вопросы. Правильные вопросы. Их в книге почти тысяча! Для всех стандартных бизнес-ситуаций. Все основные профессиональные проблемы и трудности продавцов найдут в книге свое решение.

Часто руководители, задействованные в продажах, чувствуют, что тратят свое время впустую, многие не могут добраться до лиц, принимающих решения, некоторые не знают, как убедить в преимуществах сотрудничества потенциальных клиентов, хотя уверены, что те недовольны существующими партнерами.

Все эти ситуации Пол Черри подробно разбирает, чтобы рекомендовать вопросы, помогающие добраться до сути, а затем предлагает упражнения для закрепления навыков. По сути, его книга — готовое методическое пособие.

Несомненным достоинством этой книги является ее предельная практичность. Она просто необходима руководителям, желающим добиться от своих продавцов глубокого понимания клиентов, с которыми они работают. «Продающие вопросы» — это также идеи для тех, кто не знает, как подтолкнуть своих клиентов к действиям. Конечно, правильный вопрос — еще не гарантия положительного результата. Но, задав его, вы будете уверены в том, что становитесь с клиентом на «одну ступень», и поймете, стоит ли тратить ваше время на дальнейшие расспросы, ведь время — деньги.

Не теряйте время, читайте и задавайте правильные вопросы!

*Ярослав Глазунов,
управляющий директор Spencer Stuart Россия*

ВВЕДЕНИЕ

Звучит знакомо?

Темп жизни все убыстряется, и мы, специалисты по продажам, должны постоянно приспосабливаться к новым ситуациям. В современных условиях клиенты не хотят тратить время на выстраивание отношений с нами. Им нужны быстрые и простые решения по наименьшей цене. Научно-технический прогресс навсегда изменил наш мир, и теперь клиентам, чтобы вести бизнес по всему миру, не нужны опытные специалисты по продажам. Они могут мгновенно получить доступ к информации в интернете или от толпы продавцов, ежедневно их обзванивающих. Не пытайтесь стать другом своему клиенту, переходите сразу к делу и предлагайте ему самые выгодные условия или вы будете каждый раз проигрывать!

Подобные утверждения ошибочны. Мысль о том, что наш мир коренным образом отличается от мира, каким он был в 1980-м, 1950-м или даже 1900 г., нелепа. Дейл Карнеги написал книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» в 1938 г., и она до сих пор пользуется спросом в книжных магазинах! Сегодня у нас другие технологии по сравнению с теми, что были 20 лет назад, но люди, с которыми мы ведем бизнес, не изменились. Даже если вы не запомните из моей книги больше ничего, запомните эти слова: люди остаются людьми, какой бы год ни шел!

Если мы бросим взгляд на историю, то увидим, что каждое поколение считало, будто именно оно радикально изменило мир. Когда были изобретены автомобили, все приняли как должное, что отныне жизнь и взаимосвязи изменятся навсегда. (То же самое касается электричества, телевидения, самолетов и компьютеров.) Люди поверили, что из-за автомобилей будут разрываться личные отношения, так как стало возможным уехать от семьи и друзей на сотни километров.

Однако в итоге важность настоящих отношений не уменьшилась и, я уверен, не уменьшится никогда.

Как я могу делать такое смелое утверждение? За много лет работы в продажах и консалтинге я узнал, что существуют два типа отношений: поверхностные и содержательные. Поверхностные отношения характеризуются болтовней о погоде, гольфе и на другие нейтральные темы; такие отношения строятся на случайных встречах, в них нет никакой глубины. Пример тому — ваша встреча с клиентом, который учился в том же колледже, что и вы. Несколько минут общих воспоминаний и обсуждения этого совпадения не повлияют на то, как вы оба ведете бизнес. Напротив, содержательные отношения характеризуются взаимной выгодой.

На своих семинарах я прошу специалистов по продажам раскрыть понятие «отношения». Обычно его описывают с помощью таких слов, как «доверие», «согласие», «честность» и «понимание». Это чудесные качества, к которым стоит стремиться, однако большинство потенциальных клиентов в них не нуждаются. Когда же клиентов просят определить понятие «отношения» касательно бизнеса, они пускаются в рассуждения, например, о том, каким образом специалист по продажам может принести в их компанию ценность. Gallup Organization провела крупное исследование 250 000 профессионалов в области продаж, его результаты были опубликованы в книге Бенсона Смита и Тони Рутильяно «Раскройте ваши сильные стороны в продажах: как лучшие специалисты по продажам развивали свои успешные карьеры» («Discover Your Sales Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers»). Выяснилось, что корреляция между хорошими навыками общения с людьми и успехом в области продаж ничтожно мала. Я не говорю, что в продажах навыки общения с людьми не важны — они действительно важны. Но для выстраивания значимых отношений мало одного дружелюбия. Настоящие деловые отношения требуют, чтобы вы выяснили, о чем мечтает, чего хочет и опасается ваш клиент и что его мотивирует, а для этого нужно задавать правильные вопросы, способные заинтересовать клиента, и преобразовывать его интерес в действия.

При таких отношениях вас будет заботить не только ваш заработок или заключение сделки, скорее вы захотите помочь клиенту по трем основным направлениям:

1. Минимизировать риск клиента. Вы избавляете клиента от опасений (потратить слишком много или купить плохо работающий

- продукт) и гарантируете ему, что он будет гордиться, купив ваш продукт для своей компании. Если клиент спит спокойно, благодаря тому что сотрудничает с вами, то определенно захочет иметь с вами дело и в будущем.
2. **Укрепить конкурентоспособность клиента.** Клиенты, как и все деловые люди, в конечном счете хотят продвинуться вперед. Если ваш продукт поможет им хорошо выглядеть на фоне коллег и подняться на ступеньку вверх по корпоративной лестнице, то вы наверняка заслужите место за столом переговоров.
 3. **Достичь целей клиента.** Специалист по продажам, способный предоставить решение, которое повысит прибыль или сократит затраты, не подлежит замене. Если вы сможете помочь клиенту осуществить его мечту — вывести компанию на следующий уровень, то станете не просто подрядчиком, но и настоящим партнером.

Что общего у всех этих пунктов? В каждом случае вы как специалист по продажам завоевываете свое место и добиваетесь результатов, чтобы установить отношения. Содержательные отношения не возникают на пустом месте; они культивируются усердными специалистами по продажам, понимающими, что для достижения успеха необходимо приобрести настоящую ценность в глазах клиента.

Слишком долго так называемые эксперты по продажам проповедовали ценности отношений, не называя их. В большинстве своем они доказывали, что специалистам по продажам нужно только «достичь взаимопонимания, вести себя честно и выстроить доверительные отношения», чтобы способствовать коммерческому успеху. Однако эти характеристики дружбы не обязательно ведут к успешным отношениям в процессе купли-продажи. Клиенты не хотят «заводить друзей»; они хотят видеть результаты, а результаты обеспечивают содержательные отношения.

Неужели эти вопросы действительно помогают?

Работая консультантом, я в основном имею дело со специалистами по продажам, сбывающими продукты и услуги на рынке «бизнес для бизнеса». Это означает, во-первых, что мои уроки опробованы и использованы тысячами самых высокооплачиваемых специалистов по продажам в США. Данная техника работает, но требуются время и усилия, чтобы ее освоить. Во-вторых, если вы стремитесь создавать и поддерживать долговременные деловые отношения со своими

клиентами так, чтобы отличаться от всех остальных специалистов в своей области, то вам, несомненно, очень пригодятся мои советы.

Отличный специалист по продажам должен быть не только экспертом в своей области, но и брать на себя роль «психотерапевта в бизнесе». Что я имею в виду? «Психотерапевт в бизнесе» — это человек, способный выявить, в чем разочарован своей работой потенциальный клиент. Позволяя человеку выразить досаду, вы даете ему возможность осознать необходимость перемен и обратиться к вам за решением. Например, потенциальные клиенты часто испытывают трудности из-за продолжительного рабочего дня, чрезмерно требовательного начальника или поставщика, который постоянно срывает сроки. Специалист по продажам, действующий как психотерапевт, может докопаться до этих проблем, задавая подходящие вопросы и выслушивая ответы. Как только специалист по продажам докажет, что ему можно доверять и он готов слушать, потенциальный клиент расслабится и охотнее станет делиться своими проблемами и обращаться за помощью.

Почему именно эти вопросы?

Применяя данную технику, вы сможете задавать более веские, эффективные и интересные потенциальному клиенту вопросы. Задавая улучшенные вопросы, вы:

- **вызываете потенциального клиента на разговор.** Для этого вам нужно побороть желание продемонстрировать накопленные знания о своем продукте или своей сфере деятельности. Вместо того чтобы навевать скуку на потенциального клиента, подтолкните его открыться вам, задавая умные вопросы и внимательно выслушивая ответы. Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», утверждает, что можно произвести более сильное впечатление на другого человека за десять минут, продемонстрировав свой к нему интерес, чем за полгода, говоря о себе. Задавая правильные вопросы, вы дадите потенциальным клиентам почувствовать их значимость;
- **демонстрируете свои отличия от ваших конкурентов.** Исследования показывают, что 90% опытных специалистов по продажам не знают, как задавать правильные вопросы, или боятся этого. Если вы научитесь задавать правильные вопросы, то автоматически начнете отличаться от своих конкурентов;

- **выражаете сочувствие по отношению к потенциальным клиентам.** Выразив клиенту готовность выслушать его рассказ о проблемах и невзгодах, вы вызовете у него желание общаться с вами. В нашем обществе люди бывают нетерпеливы при обсуждении проблем и часто хотят немедленно перейти к их решениям. Однако вашему потенциальному клиенту нужно сначала распознать и понять свои проблемы, прежде чем он согласится с тем, что ему необходима помощь. Дав клиенту почувствовать, что вы его понимаете, вы получите доступ к информации, в которую иначе вас бы не посвятили;
- **облегчаете понимание потенциальным клиентом его потребностей и помогаете ему самостоятельно прийти к выводам.** Даже если это для вас очевидно, вам не следует указывать потенциальному клиенту, в чем его проблемы, а нужно помочь ему самостоятельно их обнаружить, и тогда он обратится к вам за решением. Даже те, кто знает о своих проблемах, нуждаются в ваших наводящих вопросах, чтобы выплеснуть негативные эмоции. Разочарование и другие подобные чувства, сопровождающие проблемы, с которыми они столкнулись, настроят ваших потенциальных клиентов на действия, но только если вы заострите на проблемах внимание, задав подходящие вопросы;
- **подталкиваете потенциального клиента к признанию важности действий.** Стоит потенциальному клиенту обнаружить, в чем его проблемы, как он без колебаний заговорит о возможных решениях. Он даже будет стремиться обсудить, чем вы можете ему помочь, поскольку осознал необходимость исправить ситуацию;
- **выясняете, как конкретная компания принимает решение о покупке, а также кто в компании принимает решения.** Любые методы работы с вопросами, которыми вы овладеете, будут бесполезны, если обращаться не к тому человеку. Задавая правильные вопросы и позволяя потенциальным клиентам выговориться, вы сможете выяснить, кто принимает решения о покупках и как эти решения принимаются в каждой конкретной компании. Без этой информации любые методы построения отношений окажутся бесполезными.

Уделяйте особое внимание любым потенциальным препятствиям, способным сорвать возможную сделку. Задавая правильные вопросы, вы узнаете, что беспокоит потенциального клиента и какие сомнения вызывает у него предстоящее приобретение.

Чего я ожидаю от вас?

Построение реальных отношений требует времени и сил. Вам следует представить совокупность своих навыков продаж в виде базового набора инструментов. По мере изучения различных типов вопросов, представленных в книге, вы будете добавлять новый специализированный инструмент в свой набор. Добавив эти инструменты, не забывайте правильно их использовать. Ведь если вы попытаетесь вынуть шуруп кувалдой, то не слишком в этом преуспеете, однако можете сломать стену. Вместо того чтобы хвататься за первый попавшийся инструмент, не спеша оцените ситуацию и выберите наилучший план действий. Если применять стратегии, предложенные в книге, наполовину, они не принесут эффекта; различные типы вопросов нужно тщательно составлять и корректировать под конкретных клиентов и специалистов по продажам. Овладев этими навыками и увидев результаты своих усилий, вы признаете, что не зря потратили время.

Почти в каждую главу я включил упражнения. Они выступают в поддержку изложенных мной методов и позволят вам отточить навыки работы с вопросами, прежде чем применять их на практике. Эти упражнения необходимо выполнять; иначе вы не сможете в полной мере овладеть различными методами. Кроме того, переварить весь материал за один раз будет слишком тяжело. Поэтому я предлагаю читать по одной главе и выполнять приложенные к ней упражнения. Затем вернитесь и перечитайте главу, чтобы убедиться, что вы поняли, как и когда применять конкретный тип вопросов. Если выделите время на то, чтобы изучить, как пользоваться предлагаемыми мной вопросами, способными заинтересовать партнера, то не сомневаюсь, что ваши успехи превзойдут все ожидания.

О каких проблемах идет речь в этой книге?

Мы поговорим обо всех проблемах и препятствиях, с которыми ежедневно сталкиваются специалисты по продажам. Ниже приведены несколько из числа наиболее распространенных проблем, о них пойдет речь в последующих главах:

«Мне тяжело сделать первый шаг»;

«Потенциальные клиенты спешат получить информацию, но не спешат с действиями»;

«Клиенты говорят, что ценят наши услуги, но хотят получить их по самой низкой цене»;

«Мне кажется, что я трачу слишком много времени на бесперспективные варианты»;
«Мне подсовывают людей, которые не принимают решения»;
«Я уже готов заключить сделку, но в последнюю минуту происходит нечто, отчего все срывается»;
«Все потенциальные клиенты, с которыми я контактирую, говорят, что не ищут новых поставщиков, но я-то знаю, что они недовольны теми, с кем работают»;
«Похоже, мне не удастся связаться с нужным человеком»;
«Мои презентации не находят отклика»;
«Мне все время говорят, что прямо сейчас у них нет денег на покупку».

Что вы найдете в этой книге?

Попросту говоря, вы узнаете, как задавать вопросы, способные развязать у клиента язык. Специалисты по продажам часто опасаются давать клиенту слово. Боятся, что, если клиент заведет разговор «не в ту сторону», они потеряют контроль и в итоге упустят сделку. Нет ничего более далекого от истины. У клиента есть масса информации, которой он жаждет поделиться, если только мы предоставим ему возможность! Задавая вопросы, вызывающие клиента на откровенность, вы поймете, что можете контролировать направление разговора, в то же время давая человеку выговориться. Исследования показали, что во время типичной деловой встречи клиенты раскрывают всего 20% своих мыслей, поэтому ваша цель — заинтересовать клиента так, чтобы он выложил остальные 80%. Применяя мою технику работы с вопросами, вы сможете извлекать эту информацию и, в свою очередь, предлагать клиентам индивидуальные решения, превосходящие их ожидания.

Книга начинается с самоанализа типичных вопросов, которые вы обычно задаете потенциальным клиентам. Обдумав эти вопросы, вы поймете, что многие из них не приносят желаемого результата. Выполнив данное упражнение, вы постепенно измените свой репертуар с помощью новых типов вопросов, и они будут не только вдохновлять разговор, но и позволят вам выделиться из общей массы. Все типы вопросов, приведенные в книге, помогут вам более эффективно общаться с клиентами. Кроме того, они позволят построить

такие деловые отношения, что клиенты постоянно будут к вам возвращаться.

В основе книги лежит мое убеждение о том, что клиенты активно реагируют на специалистов по продажам, которые проявляют интерес к их бизнесу и жизни. Я буду часто повторять, что это не подразумевает досужей светской болтовни о спорте, погоде и на другие банальные темы. Вам же нужно культивировать реальные, прочные отношения с клиентами, чтобы убедиться в удовлетворении их потребностей. Для этого нужно слушать своих клиентов и действительно слышать, о чем они говорят. Иногда придется просто молча выслушивать, как клиент будет возмущаться низким уровнем обслуживания со стороны вашей компании или ненадежными поставками. В другой раз, возможно, придется выслушивать излияния на такие личные темы, как надежды и мечты клиента. А, возможно, будут случаи, когда вас посвятят в подробности внутренней борьбы между клиентом и его начальником или между отделами компании. Подобные беседы могут утомлять, однако установившиеся деловые отношения способны выдержать слияния компаний и смену технологий. Если вы готовы вложить время и силы в установление таких отношений с клиентами, вас ожидает успех.

ГЛАВА 1

*Скучные или интересные:
насколько оправданы
ваши вопросы?*



Вероятно, у вас уже есть ряд вопросов, которые вы задаете своим клиентам, когда обращаетесь к ним с коммерческим предложением по телефону. Обычно вопросы сводятся к следующим:

- *Что вы знаете о нашей компании?*
- *Чем мы можем быть вам полезны?*
- *Чьими услугами вы сейчас пользуетесь?*
- *Как давно вы работаете с действующим поставщиком?*
- *Чем он вас привлекает?*
- *Что вас в нем не устраивает?*
- *Каков ваш средний объем продаж?*
- *Какие цели вы ставите перед собой?*
- *Сколько вы сейчас платите?*
- *Если я сделаю такое же (или более выгодное) предложение по сниженной цене, вас это заинтересует?*
- *Придерживаетесь ли вы сметы расходов?*
- *Когда вы собираетесь сменить поставщика?*
- *Решение принимаете лично вы?*
- *Могу я составить для вас предложение?*

Возможно, вы испытаете удовлетворение от встречи, на которой задали эти вопросы, потому что получили полезную информацию о текущем использовании продукта, требованиях и предпочтениях потенциального клиента. А вот он услышал те же самые вопросы, что задают практически все специалисты по продажам, и потому ваш визит ничем не отличался от визитов других торговых представителей, чьи предложения рассматривает клиент.

Для вас встреча была полезна, так как вы собрали информацию, которую не знали раньше. Однако потенциальный клиент ничего не получил от общения с вами. Большую часть времени речь шла о том, что он уже знал. Поэтому для него ваши вопросы оказались докучными. И он, скорее всего, завершит встречу такими словами: «Оставьте мне материалы по вашему продукту, я разберусь в них и потом свяжусь с вами».

Как специалисты по продажам решают проблемы

Все специалисты по продажам утверждают, что способны решать проблемы, однако в большинстве своем никогда не просят клиентов наглядно описать их затруднения. И редко кто спрашивает, как эти проблемы воздействуют на клиентов. Избегая такого рода вопросов, специалисты по продажам лишают клиентов возможности открыться и дать выход своим расстроенным чувствам. Не попадайтесь в эту ловушку, учитесь по-настоящему заинтересовывать клиента.

Факты может собрать любой. А незаурядный специалист по продажам пробуждает эмоции у потенциального клиента и выясняет, что его мотивирует. К сожалению, большинство специалистов по продажам не знают, как подтолкнуть людей к действиям. Они либо боятся выражения подлинных чувств, либо не знают, что делать, когда эти чувства выплеснутся на поверхность. Пусть ваш обычный перечень вопросов и способен помочь с получением необходимого объема информации, но техника работы с вопросами, представленная в последующих главах, обеспечит вам доступ ко всем фактам, необходимым для заключения сделки.

Даже если вы будете задавать вопросы, интересные клиенту, это не гарантирует положительного результата. Некоторые потенциальные клиенты еще не будут готовы признать, что им нужна помощь, а другие действительно не будут нуждаться в ваших услуге или продукте. Однако вызывающие на откровенность вопросы позволят вам как специалисту по продажам быстро распознать проблемы и поделиться с порядком действий по отношению к конкретному потенциальному клиенту.

Упражнение 1

Запишите все вопросы, которые обычно задаете во время первого звонка потенциальному клиенту с коммерческим предложением. Постарайтесь вспомнить как можно больше вопросов.

Упражнение 2

Договоритесь о встрече с потенциальным клиентом и задайте ему некоторые вопросы из своего списка. Отмечайте, какие вопросы задаете и сколько времени говорите во время беседы. Если есть возможность записать разговор, сделайте это, чтобы у вас не возникло искушения переоценить свои успехи. Сразу по окончании беседы ответьте на следующие вопросы:

1. Какие вопросы вы задали?
2. Сколько примерно времени длился разговор?
3. Сколько времени говорили лично вы?
4. Говорили ли вы больше, чем предполагали?
5. Чьим потребностям в первую очередь служили ваши вопросы: вашим собственным или потенциального клиента?
6. Получили ли вы представление о текущих проблемах потенциального клиента? Если да, то в чем именно они заключаются?
7. Узнали ли вы о планах потенциального клиента? Если да, то каким он представляет свое будущее?
8. Как вы думаете, отличались ли вы от других специалистов по продажам во время этой беседы? Если да, то укажите, в чем заключалось своеобразие ваших вопросов?
9. Приблизились ли вы к заключению сделки после беседы?
10. Обещал ли потенциальный клиент перейти к следующему этапу сделки? Если да, то к какому конкретно?
11. Какое, по-вашему, впечатление сложилось о вас у клиента после первой встречи?

Рассмотрев заданные вами вопросы, честно ответьте себе, насколько хорошо вы сработали. Скорее всего, вы обнаружите несколько областей, в которых вам нужно улучшить технику работы с вопросами. После того как вы признали, что, возможно, вопросы надо немного скорректировать, вам потребуется лучше понять свою аудиторию. Проникнув в менталитет потенциальных клиентов, вы сможете задавать более подходящие вопросы и получать более качественную информацию.

Для этого вам нужно узнать, что движет клиентом и что выводит его из себя.

Что влияет на поведение клиента

Будучи специалистом в области продаж, вы понимаете, что решения редко когда принимаются одним человеком. В компаниях действуют меры предосторожности и ограничения, обеспечивающие принятие решений только после рассмотрения всех возможных факторов, что хорошо для компаний, но затрудняет вам работу. Ваш потенциальный клиент должен отчитаться перед начальством, другими

отделами компании, коллегами по команде, акционерами, членами совета директоров, а также заказчиками, которые зависят от поставок продукта компании.

Так же как и вы, ваши потенциальные клиенты стремятся повысить свой жизненный уровень, упрочить свои позиции в компании и добиться заслуженного признания. Вы преуспеете в построении отношений с потенциальными клиентами, только если проникнете в их мир и поймете, какие силы движут их жизнью. На рис. 1.1 показаны различные факторы, которые потенциальному клиенту необходимо учитывать, принимая решения о том, работать с вами или нет.

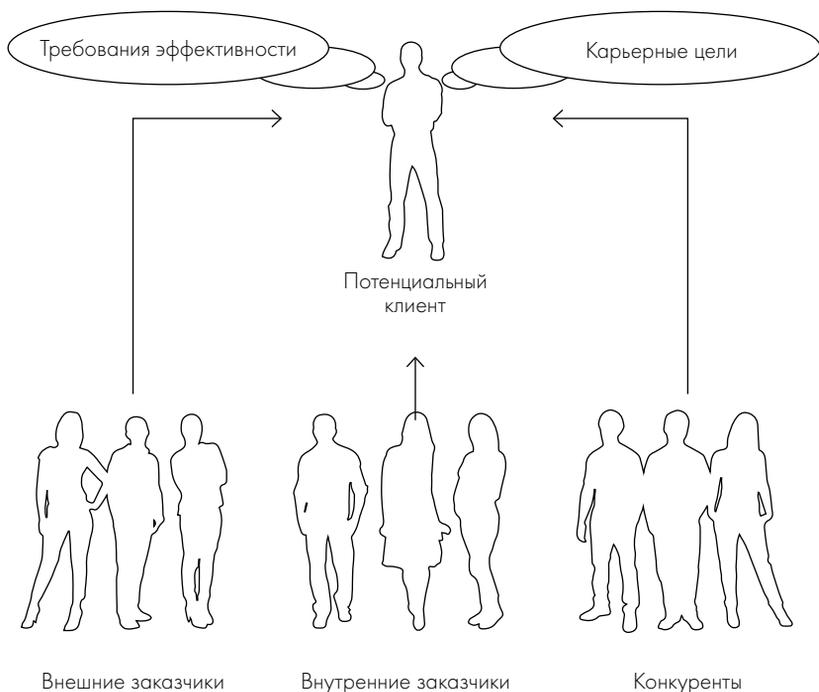


Рис. 1.1. Факторы, влияющие на решение клиента о заключении сделки

Кто все эти люди, изображенные на рис.1.1? В категорию «внутренние заказчики» входят начальники, члены совета директоров, коллеги и сотрудники других подразделений. Они устанавливают пределы суммы, которую может потратить ваш потенциальный клиент,

и даже способны препятствовать завершению сделки. У внутренних заказчиков свои интересы — о них вам нужно узнать как можно скорее по ходу сделки. Часто их интересы противоречат друг другу и ведут к спорам между сотрудниками внутри компании. Если вам удастся выяснить, что мотивирует и что беспокоит внутренних заказчиков вашего потенциального клиента, вы сможете разрядить обстановку и продолжить проведение сделки. К «внешним заказчикам» относятся те, кто ведет бизнес с вашим потенциальным клиентом. Именно их потребности он стремится удовлетворить, поэтому вам нужно собрать о них как можно больше информации, чтобы лучше понять, что движет вашим потенциальным клиентом. Если он несет высокую административную ответственность, то непременно постарается узнать, как предлагаемые вами решения могут помочь ему в деловых операциях с внешними заказчиками.

Людей, к которым вы обращаетесь, также беспокоят действия конкурентов. В зависимости от должности, занимаемой потенциальным клиентом, его стремление превзойти конкурентов будет возрастать в диапазоне от слабого интереса до первостепенной задачи. Например, если вы встречаетесь с президентом компании, то очевидно, что для него конкурентоспособность крайне важна, и он, несомненно, захочет провести различие между своей компанией и конкурентами. Однако если будете обсуждать программное обеспечение с руководителем IT-отдела, то ему даже не придут в голову мысли о конкурентах. В любом случае необходимо выяснить, насколько внешние и внутренние заказчики, а также конкуренты влияют на решения вашего потенциального клиента.

Еще один фактор, влияющий на действия потенциального клиента, — это «карьерные цели» и прочие личные мотивы. Руководителю низшего звена хочется стать вице-президентом, а президенту — вывести свою отечественную компанию на международный уровень; у всех потенциальных клиентов есть концепция развития и личная мечта. Осторожно выявляя эти желания, вы можете предложить себя в качестве «поставщика решений», способного помочь в достижении поставленных целей.

И, наконец, на потенциальных клиентов влияют «требования эффективности», ежедневно предъявляемые к ним на работе. Сюда относятся вопросы прибыли, убытков и издержек производства, которые могут определять повседневную жизнь многих работающих людей. Если специалист по продажам выяснит, в чем состоят эти

требования, то сможет удовлетворить потребности потенциальных клиентов, сделав предложение, соответствующее их бюджету, приносящее больший доход и сокращающее издержки.

* * *

Инструменты, представленные в книге, позволят вам составлять вопросы, способные заинтересовать потенциального клиента. Теперь вы будете меньше спрашивать и получать больше высококачественной информации. Эта техника поможет вам выделиться среди других специалистов по продажам в своей области. Прочитав книгу, вы овладеете всеми навыками, необходимыми для того, чтобы составить новый список вопросов с учетом специфики вашей сферы деятельности — он гарантирует, что вы наладите взаимопонимание и заслужите уважение со стороны гораздо большего числа клиентов.

ГЛАВА 2

*Познакомьтесь со своим
потенциальным клиентом*



Развитие любых отношений — это процесс, требующий времени и усилий. Если вы будете пытаться втиснуть отношения в определенные временные рамки или манипулировать ими, то можете получить обратный эффект: одна или обе стороны разорвут отношения. Это относится как к деловым, так и к личным отношениям. Чтобы взрастить доверие и успех, специалисту по продажам необходимо потратить время на подготовку правильных вопросов как для существующих, так и для потенциальных клиентов. Однако не менее важно терпеливо выслушивать информацию, поступающую к вам в форме ответов. Тогда вы внушите потенциальным клиентам уверенность и доверие, которые послужат основанием для построения крепких деловых отношений. Из данной главы вы узнаете о том, какие жизненно важные области необходимо изучить, чтобы лучше узнать своих клиентов.

Подготовка

Крайне важно составить список вопросов до обращения с коммерческим предложением, потому что выработка вашей стратегии начинается с определения того, какая информация вам нужна. К встрече следует непременно заранее подготовиться. Например, можно воспользоваться популярными поисковыми серверами, такими как Google, Yahoo! или MSN, для сбора личной и деловой информации о потенциальных клиентах. Также рассмотрите возможность обратиться к онлайн-бизнес-справочникам, таким как Hoovers, Dun & Bradstreet, Leadership Library, Reference USA, CorpTech, Datamonitor, Mergent и Plunkett Research. С помощью этих источников можно определить положение компании в отрасли, ее финансовую устойчивость, узнать о ее руководителях и их квалификации, тенденциях в отрасли, конкурентах и постоянном контингенте заказчиков. Чем более детализированную информацию вы сможете собрать, тем более индивидуализированными будут ваши вопросы.

А если потенциальный клиент сам вышел на вас? В таком случае подготовьте вопросы, чтобы выяснить, что именно вызвало его интерес и что у него на уме. Им движет безотлагательное дело, идея, которую он собирается «обкатать», или тактическая задумка с целью поддержать в напряжении действующего поставщика?

Первая встреча

Вам нужно с ходу произвести сильное впечатление. Что же нужно сделать в первые несколько минут встречи? Начинать ли сразу с вопросов, если потенциальный клиент мало или вообще ничего не знает о вас? Как рассказать о вашей компании, не прибегая к ее рекламе? Все это важные вопросы.

Когда речь идет о том, чтобы добиться взаимопонимания с потенциальным клиентом, вам нужно быстро наладить доверительные отношения и подготовить почву для разговора. Иначе потенциальный клиент может спросить себя: «Зачем я трачу на него время?» Ниже описан процесс, состоящий из двух этапов, который позволит без труда перейти к вопросам и вызвать потенциального клиента на откровенность:

1. Представления и обмен любезностями.
2. Цель встречи.

На втором этапе вы проводите краткую (на 60 секунд или, что лучше, еще короче) презентацию. Ее также называют «речью в лифте», потому что у вас совсем немного времени, чтобы привлечь внимание потенциального клиента, прежде чем он решит, хочет ли продолжать диалог с вами или нет.

Как сжать всю информацию о продукте, хранящуюся у вас в голове, до минутной речи, которая вызовет у потенциального клиента желание слушать дальше? Посвятите первые восемь секунд тому, чтобы кратко объяснить, чем занимается ваша компания, или указать, на чем она специализируется. Затем расскажите историю успеха одного из своих недавних клиентов. Потенциальные клиенты примеряют на себя такие истории. Лучше всего сделать упор на эмоции потенциального клиента. Но история должна быть подходящей, конкретной, короткой и ориентированной на результат, т. е. содержать суммы, проценты или цифры.

Вот пример начала беседы.

Специалист по продажам: «Здравствуйте, меня зовут Пол Черри [пожимаем руки, представляясь], я работаю в компании Performance Based Results. [Следует обмен любезностями, и затем я перехожу к следующему этапу.] Прежде чем начать, позвольте потратить минуту, чтобы рассказать, кто мы такие и чем занимаемся».

Потенциальный клиент: «Конечно».

Специалист по продажам: «Performance Based Results — это компания по обучению торгового персонала. Мы работаем более чем с 1200 организациями, и наша цель — помочь компаниям повысить их прибыль за счет максимального повышения эффективности продаж. Позвольте привести в качестве примера нашего недавнего клиента, хорошо известного в отрасли медоборудования [выберите ту же отрасль, в которой работает потенциальный клиент, или близкую ей]. Его не устраивал затянувшийся торговый цикл нового продукта, выпущенного на рынок, поэтому он обратился к нам за помощью. Мы составили план обучения торгового персонала основным моделям поведения применительно к конкретным результатам продаж. Через шесть месяцев они смогли сократить торговый цикл на 50% и зафиксировали доход в размере свыше \$10 млн, что в компании связали с нашим процессом обучения».

Не знаю, поможет ли наш процесс вам. Но, если не возражаете, я хотел бы задать несколько вопросов, чтобы лучше понять ваши цели и определить, подходят ли наши решения к вашим задачам. Вы согласны?»

Важно говорить коротко. Эффект производят фразы с упоминанием денежных сумм, цифр или процентов. Они также должны вызывать эмоциональное желание, например, преодолеть неудачу и/или достичь большего успеха. 98% потенциальных клиентов хотят либо того, либо другого.

Закончив презентацию, не поддавайтесь искушению приступить к продаже. Сейчас важно отпустить поводья, некоторые называют это «психологией навыворот». Если вы будете стремиться продать, потенциальный клиент почувствует это и займет оборонительную позицию. Ко всему прочему вы будете похожи на всех остальных специалистов по продажам, которые пытаются навязать свое решение клиенту. Главное при установлении отношений — сместить фокус внимания на клиента и удерживать его на нем, а не на вас.

Три совета о том, как сделать, чтобы первая встреча прошла гладко

- 1. Начинайте разговор с разминочных вопросов.** Расспрашивать о проблемах в начале беседы рискованно, если только потенциальный клиент заранее добровольно не рассказал о них. Некоторым специалистам нравится заводить речь о погоде, спорте, хобби или знакомых предметах в кабинете потенциального клиента, однако эти приемы используются слишком часто и не тратят время на них понапрасну. Разминочные же вопросы предполагают различные ответы, носят широкий характер и направлены на то, чтобы потенциальный клиент заговорил о себе.

Примеры хороших разминочных вопросов

- *Вы давно работаете в этой организации? Как за прошедшее время изменилась ваша работа [обязанности]?*
- *Что вам больше всего нравится в вашей работе? А что меньше всего?*
- *Если бы ваши сотрудники [команда, коллеги, начальник и т. д.] должны были описать вашу организацию с помощью пяти или менее слов, какие бы слова пришли им в голову? [Выслушайте ответ, а затем сделайте акцент: «Вот хорошее слово, не могли бы вы подробнее разъяснить его?»]*
- *Как вы думаете, почему вашим лучшим заказчиком нравится работать с вами?*

Исходя из ответов потенциального клиента на разминочные вопросы, вы сможете за короткое время многое понять об его интересах, личности, убеждениях, отношениях с организацией, где он работает, и корпоративной культуре компании.

- 2. Запишите информацию, предоставленную вам потенциальным клиентом.** Зафиксируйте всю важную информацию прежде, чем она выскочит из головы. Обычно я, слушая, выделяю ключевые слова и эмоции, связанные с ними. Запишите эти слова, и потом будет легче вернуться к ним, чтобы попросить потенциального клиента разъяснить их подробнее.
- 3. Избавьтесь от любых предположений насчет потенциального клиента и его проблем.** Почему говорят, что новичкам в продажах везет? Помню, как работал с торговым представителем, который продал высокотехнологичное оборудование в сложных условиях для сделки. На тот момент он работал всего полгода, однако сумел

заклучить самую крупную сделку в истории компании. Когда его спросили, в чем секрет его успеха, он признался, что едва понимал, как действует продукт. Но чтобы сохранять контроль над процессом продажи, он просто задавал много вопросов!

Думаете, ему повезло? Сомневаюсь. Скорее у него не было никаких предположений насчет клиента, его проблем или продукта. Однако любознательность новичка подталкивала его задавать вопросы, которые опытные специалисты по продажам на его месте пропустили бы, решив, что уже знают ответы.

Специалисты по продажам очень самолюбивы, что помогает им справляться с тяготами их такой требовательной профессии. Однако самолюбивые люди часто любят поговорить, поделиться своими мыслями и мнениями. Открою вам секрет: ваши клиенты любят поговорить не меньше, чем вы! Если сумеете задать вопросы, которые вызовут их на откровенность, то с гораздо большей вероятностью узнаете, как удовлетворить их потребности.

Вопросы о прошлом

Многие специалисты по продажам упускают из виду вопросы о прошлом. Некоторые думают, что разговоры о том, что было в прошлом году или даже месяце, к делу не относятся. Мне доводилось слышать: «Прошлое ведь не изменить? Так зачем о нем расспрашивать?» Во время каждого семинара я прошу специалистов по продажам записать все типичные вопросы, которые они регулярно задают, независимо от того, первичное ли это обращение с коммерческим предложением или же возобновление ранее установленных отношений. Просматривая вопросы, всегда вижу, что 90% из них касаются настоящего, несколько — будущего и редко когда — прошлого, да и то, как правило, это разминочные вопросы типа «Сколько лет вы работаете в компании?».

Задать вопросы о прошлом — это прекрасный способ понять приоритеты, мотивы и поведение ваших клиентов. Представьте, что вы проводите собеседование с потенциальным сотрудником. Вы явно не будете спрашивать его только о настоящем или будущем. Вы захотите узнать, чем он занимался раньше, чего достиг и как выбирал работу. При знакомстве с потенциальным клиентом происходит тот же самый процесс: вы проводите собеседование.

Вопросы о прошлом позволяют вам понять, как лучше всего устраивать продажи для этого клиента в будущем. Они также помогают узнать про истории, случившиеся с клиентом, проблемы, с которыми он сталкивался, масштаб и последствия этих проблем, причастных к ним людей, отношения с бывшим и нынешним поставщиком, прочность этих отношений, а также об изменениях в организации, тенденциях и угрозах со стороны конкурентов, с которыми она сталкивается. Все, что вам нужно знать о клиенте, можно найти в прошлом. Так почему не потратить на это побольше времени? Вот несколько примеров вопросов, которые можно задать о прошлом:

- *Что, на ваш взгляд, изменилось в вашей организации по сравнению с тем временем, когда вы только начали в ней работать?*
- *Что привело вас в эту компанию? Что вы ожидали тогда от этой работы и как изменились ваши ожидания с тех пор?*
- *За то время, что работаете в компании, с какими наиболее серьезными препятствиями вы столкнулись?*
- *Не могли бы вы рассказать, что изменилось в вашем отделе за последнее время? С какими сложностями или возможностями вы столкнулись в связи с этими изменениями?*
- *Оглядываясь на свою карьеру, скажите, что принесло вам наибольшее удовлетворение?*
- *Какой из проектов был для вас самым трудным в последнее время?*
- *Представься вам такая возможность, что бы вы сделали по-другому?*
- *Что в прошлых поставщиках вам нравилось или не нравилось?*
- *Можете привести недавний пример ситуации, когда вам пришлось решать проблему с...?*
- *Какую тенденцию вы наблюдаете на рынке в последние несколько лет? Какие шаги предприняли, чтобы адаптироваться к этой тенденции?*

Вопросы, вскрывающие проблемы

Сколько вам встречалось потенциальных клиентов, которые понятия не имели о своих проблемах? Сколько беспечно относились к своим проблемам? Или находились в режиме выживания? Или надеялись, что если достаточно подождать, то проблема в конце концов решится сама по себе?

Я люблю находить проблемы, потому что при этом нахожу возможности. Полезно помнить, что клиенты больше мотивированы решать свои проблемы, чем получать удовольствие. Это означает, что при каждом удобном случае вы должны искать у них проблемы. Люди слишком заняты в повседневной жизни. У них не остается времени или сил отступить на шаг и оценить, в каком состоянии они реально находятся, потому что угодили в деловую круговерть. Именно поэтому хорошие специалисты по продажам понимают, как ценно стать доверенным советчиком, который может помочь потенциальному клиенту оценить текущую ситуацию и предпринять действия прежде, чем возникнет проблема.

Мы все предпочитаем ничего не менять. Такова человеческая природа. Но специалистам по продажам необходимо задавать правильные вопросы, чтобы раскрыть глаза потенциальным клиентам и заставить их задуматься, чем они рискуют, оставаясь в своей привычной среде. Однако никогда не следует указывать потенциальным клиентам на проблемы — они должны найти их самостоятельно, размышляя над ответами на ваши вопросы. Вот несколько отличных вопросов для выявления проблем:

- *Расскажите мне о трех ваших самых серьезных задачах. Из этих трех какая давит на вас сильнее всего?*
- *Какие проблемы вы испытываете в настоящее время и почему?*
- *В чем причина этих проблем? Можете привести пример?*
- *С какими препятствиями вы сталкиваетесь?*
- *Что помогает? Что не помогает и почему?*
- *Как давно вы испытываете эту проблему?*
- *Кто еще испытывает эту проблему?*
- *Вспомните время, когда вы начали внедрять этот процесс. Чего вы ожидали от него? Какие результаты получаете сейчас и какие хотели бы получить в будущем?*
- *Если бы вы могли повернуть время вспять [или взмахнуть волшебной палочкой], то что бы изменили?*
- *Всем приходится сталкиваться с переменами. Что меняется лично у вас [в вашем отделе, организации]? Какие задачи порождают эти изменения?*
- *На что больше всего жалуются ваши заказчики? И ваши внутренние заказчики [начальство, коллеги, подчиненные или сотрудники других отделов]?*

- *Если оценивать по шкале от 1 до 10, то насколько вы удовлетворены текущим продуктом / нынешним поставщиком / сложившейся ситуацией? (В зависимости от ответа скажите: «Вы назвали число... Каким, по-вашему, должен быть продукт / что должен делать поставщик / чем должна завершиться ситуация, чтобы получить оценку 10?»)*
- *Что вы считаете основным препятствием на пути к вашим целям? Когда оцениваете текущую ситуацию, то где видите области или возможности для ее улучшения?*

Вопросы, подталкивающие разорвать отношения с действующим поставщиком

Спрашивая об отношениях с поставщиком, надо быть осторожным. Вы же не хотите усилить отношения, сложившиеся у потенциального клиента с его действующим поставщиком. Избегайте вопросов вроде «Что вам нравится в вашем поставщике?». Предположим, что ваш потенциальный клиент вполне им доволен, и тогда он начнет перечислять положительные качества отношений с поставщиком, что подорвет *ваши* усилия по заключению сделки. Лучше направьте свои вопросы на выяснение тех критериев, которыми руководствуется потенциальный клиент при выборе поставщика. К критериям могут относиться сервис, поставки, качество, время между получением и выполнением заказа или ценообразование. Выяснив критерии и важные для потенциального клиента аспекты, начните выяснять, насколько действующий поставщик соответствует его ожиданиям, исходя из этих критериев.

Ниже приведены несколько моих любимых вопросов, помогающих определить, насколько прочные отношения сложились у потенциального клиента с его поставщиком:

- *Можете поделиться со мной, какие идеальные качества вы ищете в поставщике?*
- *Насколько идеальная, по вашему мнению, ситуация похожа на вашу текущую ситуацию?*
- *На какие критерии вы опирались, выбирая действующего поставщика? Каким образом изменялись ваши критерии по мере того, как вы переоценивали свои сегодняшние потребности? Чего вы ждете от будущего?*

- *Как бы вы оценили отношения с вашим нынешним поставщиком по шкале от 1 до 10? (В зависимости от ответа спросите: «Что должно произойти, чтобы оценка... изменилась на 10?»)*
- *Если бы вы могли изменить что-нибудь одно в вашем действующем поставщике, то что именно бы изменили?*
- *Каким образом поставщик может лучше соответствовать вашим целям?*

Вопросы, направленные на укрепление отношений с имеющимся клиентом

Ожидая, что клиент сам определит статус ваших отношений, вы рискуете узнать об этом уже после того, как он найдет нового поставщика. Лучше взять инициативу в свои руки и следить за настроением клиентов, задавая им следующие вопросы:

- *Что вы больше всего цените в работе с нами [со мной]?*
- *Что, на ваш взгляд, мы [я] делаем правильно для поддержания деловых отношений?*
- *Каким образом мы [я] помогаем вам достичь своих целей?*
- *Каким образом мы [я] можем улучшить свою работу?*
- *Что нам [мне] нужно изменить, чтобы обеспечить больший успех?*
- *Если бы вы могли изменить что-нибудь одно в наших отношениях, то что именно бы изменили?*
- *Каких, на ваш взгляд, целей нам [мне] надо добиться совместно с вами в течение следующих 12 месяцев?*
- *Чем мы [я] можем облегчить вам жизнь?*
- *Стали бы вы рекомендовать мой продукт или компанию? Если да, то не могли бы уточнить, что именно сказали бы о нас? Если нет, то почему?*
- *Что нам [мне] нужно сделать, чтобы получить контракт, который вы отдаете нашим конкурентам?*

Многие специалисты по продажам воздерживаются от подобных вопросов. Почему? Потому что боятся ответов. Что если клиенты выразят недовольство? Что если они захотят более быстрого выполнения заказа, более высоких скидок и улучшения качества? Как на это реагировать? С благодарностью и желанием выполнить просьбы, попросив что-нибудь взамен.

Что если ваши клиенты захотят снижения цен? Тогда пусть пообещают увеличить объем закупок. Если вашему клиенту нужно

сократить сроки выполнения заказа, оцените его проекты по премиальной цене, и тогда он получит дополнительное внимание, заинтересованность и поддержку, которые так ценят заказчики. В отношениях всегда участвуют две стороны, поэтому не бойтесь спрашивать, что вы можете сделать для улучшения сотрудничества, не забывая просить что-нибудь взамен.

Однако, как быть, если вы понимаете, что уровень вашего сервиса или качества продукта низок? Тогда не нужно задавать такие вопросы. Лучше решите проблему. Если этого не сделаете вы, то это, без сомнения, сделают ваши конкуренты!

Вопросы о внешних заказчиках ваших клиентов

Удивительно, но не каждый клиент, к которому вы обращаетесь с коммерческим предложением, сосредоточен на своих внешних заказчиках. Если ваши клиенты не работают напрямую с внешними заказчиками, то слишком часто вы будете обнаруживать, насколько равнодушны они к потребностям внешних заказчиков или не знают о них. В этом случае, скорее всего, внутренние заказчики оказывают больше влияния на ваших клиентов. Это вдвое усложняет вашу работу, потому что вам придется убедить своих клиентов в важности их внешних заказчиков и выяснить желания и потребности последних. Вот несколько примеров вопросов о внешних заказчиках:

- *Кто ваши самые ценные заказчики?*
- *Можете описать мне вашего типичного клиента?*
- *Как ваши заказчики измеряют успех от сотрудничества с вами?*
- *Что ваши заказчики ожидают от вас как подрядчика или поставщика?*
- *Изменились ли ожидания ваших заказчиков за последние десять лет? За последние пять лет? Как, на ваш взгляд, изменятся их ожидания в ближайшие три—пять лет?*
- *Какие шаги вы предпринимаете, чтобы обеспечить удовлетворение потребностей ваших заказчиков?*
- *Почему заказчики покупают именно у вас?*
- *В чем заказчики видят сильные стороны вашей компании?*
- *На что жалуются вам заказчики?*
- *Что клиентам больше всего нравится в работе с вашей компанией? Что им нравится меньше всего? Какие шаги вы предпринимаете, чтобы улучшить свою работу?*

- *Не могли бы вы объяснить разницу между прибыльным и неприбыльным заказчиком?*

Выбирайте, кому будете задавать эти вопросы. Например, если зададите их агенту по закупкам, то он уставится на вас с непониманием, потому что закупочная деятельность практически никак не связана с внешними заказчиками. Поэтому, прежде чем задавать эти вопросы, убедитесь, что адресуете их людям, у которых налажены прочные связи с внешними заказчиками.

Вопросы с «Почему?..»

Вопросы, начинающиеся с «Почему?..», позволяют вам понять мотивы ваших клиентов. Некоторые из них действуют под воздействием страха, другие — движимые личной заинтересованностью, третьи — желая повысить прибыль. Сумев выяснить их мотивы, вы получите отличное представление о том, как работают ваши клиенты. А эти знания, в свою очередь, позволят вам обеспечить для них индивидуальный сервис.

Получить информацию о мотивах весьма сложно. Если вы просто будете снова и снова спрашивать «Почему?», это начнет действовать клиенту на нервы или же он обидится. Ниже приведены примеры вопросов, которые дадут возможность копнуть глубже и лучше понять, что мотивирует ваших клиентов:

- *Скажите, что интересует вас в...?*
- *Что к этому привело?*
- *Чем вызвана необходимость перемен?*
- *Что привело вас к этому решению?*
- *Расскажите, как поэтапно пришли вы к такому выводу.*
- *Чего вы надеетесь добиться?*
- *Поделитесь, что мотивировало вас принять такое решение о...?*
- *Почему это важно для вас?*
- *Что подтолкнуло вас к действиям?*
- *Что для вас значит осуществить этот...?*
- *Если вы сможете добиться такого результата, что он будет означать для вас?*
- *Если вы не сможете добиться такого результата, чем это для вас обернется? И как неудача может повлиять лично на вас?*

Вопросы о корпоративной культуре

Понятие «корпоративная культура» вбирает в себя многое, включая процесс принятия решений о покупках; восприятие сотрудниками своей компании; отношения между различными отделами или между головным офисом и филиалами; отношения вашего контактного лица с другими членами его команды, начальником и всеми другими отделами компании; методы предложения и осуществления изменений.

Вопросы о корпоративной культуре позволят вам стать своего рода «скрытой камерой» в зале, где проходят заседания совета директоров компании вашего клиента. Они дадут вам доступ к внутренним механизмам организации и позволят предвидеть проблемы еще до их появления.

Помните, что сотрудники конкурируют за фиксированное количество ресурсов внутри компании. Поэтому ваш план, например по перестройке их системы поставок, может наткнуться на глухую стену, если вы не примете во внимание тот факт, что другие сотрудники тоже будут участвовать в принятии решения об осуществлении этого плана. Вот несколько примеров вопросов о корпоративной культуре компании:

- *Можете рассказать мне о процессе принятия решений?*
- *Какие шаги должна предпринять ваша компания, чтобы принять решение о покупке этого типа?*
- *Как, на ваш взгляд, развивается процесс принятия решения?*
- *Вы предвидите проблемы в процессе принятия данного решения?*
- *Что вы думаете о предстоящем проекте? Как к нему относится ваш начальник? Ваши коллеги? Другие члены вашей команды? Рабочая группа?*
- *Есть ли в компании люди, которые будут противиться изменениям?*
- *Как нам скорректировать идею, чтобы она всем показалась выигрышной?*
- *Как люди воспринимают работу в вашей компании?*
- *Как бы люди, работающие в вашей компании, описали атмосферу в ней посторонним людям?*
- *Люди, работающие с вами, противятся изменениям или благосклонно их принимают?*
- *Как вы знакомите сотрудников с предстоящими изменениями?*
- *Как ваша организация планирует сокращать расходы в будущем?*
- *Как взаимодействуют отделы вашей компании?*