

# 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

# 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 безопасности и смогут делиться своими мыслями, убеждениями и ценностями. Доверие, порождаемое 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, добывается 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 заинтересует 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, обещавшие 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. Среднестатистический 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 умении 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 запянуто 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 неизвестными 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,

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

Эмерсон

подходящим для *вас* образом? 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 повисить 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 Паблицер, 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! Заклужи 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 чувствовали 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.