**Единый алгоритм успешных продаж**

Джозеф Оуэн (Joseph Owen), руководитель консалтинговой компании Auvian Partners.

Продажа требует внимательного выслушивания человека и понимания сути его ожиданий, предрассудков и сомнений. Успешная продажа и навязывание товара — далеко не одно и то же. Полезно держать в голове общую схему продажи. Принципы всегда и везде одни и те же.

Менеджеры не любят, когда их сравнивают с торговыми агентами, но хорошие менеджеры занимаются продажей постоянно. Их бизнес — продавать идеи боссам, коллегам, персоналу. Они каждодневно пытаются вызвать интерес, заручиться поддержкой и побудить к действию.

Плохие менеджеры не видят необходимости в продаже. Они полагают, что потенциала традиционной командно-контрольной системы достаточно, чтобы заставить делать то, что нужно. Но указания и контроль — это для администраторов, добивающихся подчинения, а не для менеджеров, цель которых — привлечение людей к общему делу.

Главное, о чем следует помнить продавцам, это то, что мы рождаемся на свет с двумя ушами и одним ртом, которые нужно использовать в соответствующей пропорции. Успешная продажа и навязывание товара — далеко не одно и то же. Продажа требует внимательного выслушивания человека и понимания сути его ожиданий, предрассудков и сомнений. Когда понимание придет, у вас появится шанс говорить с человеком так, чтобы он вас слышал. Атака с ходу провоцирует резкую же ответную реакцию.

Полезно держать в голове общую схему продажи. Принципы всегда и везде одни и те же. Самые важные пункты семиэлементной схемы продажи — первый и последний. А эти пункты таковы:

1. Идите к совместному разрешению проблемы или ситуации. Сделать это можно, только если взглянуть на них с позиции покупателя. А значит, подготовьтесь и слушайте. Если удастся выйти на одинаковое видение проблемы, решение, вполне вероятно, будет найдено без труда. Дальнейший процесс также сложности не представляет. Имейте в виду: вы не можете продать решение проблемы, которой для вас не существует.

2. Согласуйте с покупателем преимущества решения проблемы, которые должны быть ощутимыми, ожидаемыми и верными. Преимущества могут относиться не только к финансам и состоянию бизнеса. Порой они неосязаемы, не поддаются физическому измерению и касаются самого человека. Люди высоко ценят избавление от любой опасности или необходимости рисковать. Сначала вы должны вдохновить человека перспективой некоего благоприятного исхода, на который он надеется. Как следствие: любые возможные страхи отходят на второй план.

3. Предложите решение. Предложение должно быть кратким, ясным и простым.

4. Разъясните механизм решения. Покажите, что ваше предложение практично. Оно должно касаться вопросов, которые, как вы знаете, неизбежно возникнут. Избегайте излишних деталей: чем больше вы будете в них углубляться, тем выше вероятность увязнуть в обсуждении деталей, а не самой идеи. Будьте кратки.

5. Предвосхищайте выражение собеседником основных опасений. Вы должны знать, в чем они состоят, тем более если слушали внимательно. Самостоятельно касаясь этих непростых вопросов, вы подтверждаете конструктивность своей позиции, понимание ситуации, в которой находится покупатель, понимание его потребностей. Что касается лишь ответного реагирования на возражения, то оно всегда воспринимается как стремление оправдаться и разговор может свестись к нежелательному препирательству.

6. Усильте акцент на преимущества предложения. Теперь вы хотите, чтобы покупатель сконцентрировался на достоинствах продукта.

7. Завершайте продажу. Это ключевой момент. Вам предстоит заручиться согласием покупателя. Хорошее завершение — это не прямой вопрос типа «Ну и что скажете». Прямые вопросы заставляют покупателя вновь мысленно или вслух взвешивать все «за» и «против», что может закончиться нежелательным для вас приговором. Вы же хотите перейти к совместным действиям. Хорошее завершение направлено на действие. Типичные варианты завершения представлены вопросами на «или-или» («Начнем ли мы на этой неделе или вы предпочитаете, чтобы мы приступили на следующей неделе?») и предложением действия («Значит, я начинаю оформлять документы?»).

Иногда продажу можно совершать на более раннем этапе. Если собеседник готов покупать, подводите черту и прекращайте диалог. В противном случае вы только утомите покупателя и рискуете вовсе сорвать сделку.

В более сложных, связанных с большим риском случаях процесс продажи может длиться неделями, в течение которых вам предстоит сформировать атмосферу близости и доверия. Чем продолжительнее будет процесс, тем, вероятно, больше вам придется слушать. При простой продаже людям, которых вы знаете, вопрос может решиться в считанные секунды.

Возьмем для примера приглашение членов команды в ближайший бар в конце долгого трудового дня:

Сформулируйте проблему: «Трудный выдался денек».

Изложите преимущества: «Не мешало бы расслабиться».

Внесите предложение: «Давайте сходим в бар».

Объясните процедуру: «Это рядом, там и поговорим».

Предупредите возражения: «По кружечке-другой и успеем на последний поезд. Я плачу».

Еще о преимуществах: «Лучше, чем здесь слоняться, — та же работа».

Завершайте продажу: «Последний везде тушит свет» (предложение действия).

Если продажа ни к чему не привела, вернитесь к пункту первому. Если сталкиваетесь с возражениями, слушайте и еще раз слушайте. Покажите, что понимаете возражения, повторяя их в перефразированной форме. Если возражения непринципиальны, все уладится. Приводя контраргументы, не вступайте в конфронтацию. Конфликт подорвет доверие и усложнит вашу задачу.

Причина трудностей, с которыми вы сталкиваетесь, вероятно, кроется в различном видении проблемы или ситуации. Кроме того, истинная причина может иметь личный характер: человека беспокоит, как последствия вашего предложения скажутся на нем самом. Пусть его страхи надуманы, но нужно помочь собеседнику их преодолеть. Только когда вы покажете, что понимаете и уважаете его личные обстоятельства, вы завоюете доверие собеседника и сможете возобновить процесс продажи. Теперь вы будете знать, какие опасения вам предстоит предупредить. Вероятно, что когда вы попытаетесь впервые воспользоваться схемой, то будете чувствовать себя неловко и скованно. Со временем все будет проще.

Большая комплексная продажа

Продажа для младшего менеджера может быть делом нехитрым. Ему понадобится убедить в преимуществах своей идеи босса и, возможно, еще одного-двух человек. С повышением статуса продвигать инициативы становится все труднее. Придется иметь дело с множеством инстанций, у каждой из которых свои интересы и приоритеты; к тому же властью над ними вы не обладаете и должны согласовать любое предложение. Продажи при наличии многих контрагентов неизменно отнимают больше времени и сложны технически.

Но и здесь действуют те же принципы, что и в ситуации двусторонней продажи. Вы используете те же навыки, работая один на один с каждым представителем любой из вовлеченных в процесс сторон. В результате может состояться общее собрание участников, но на нем лишь получат свое подтверждение итоги всех ваших предшествующих переговоров с отдельными оппонентами. Для выявления круга инстанций, которым вам предстоит продавать свою идею, учтите следующие рекомендации:

Кто решает судьбу вашей инициативы? Вероятно, кто-то из руководителей, стоящих над всеми теми инстанциями, которые вам предстоит склонить на свою сторону. Этот человек будет опираться на различные суждения, но сам, возможно, глубоко вникать в суть вопроса не станет. Если он окажется против, ваши шансы ничтожны. Получить доступ к высокопоставленному лицу обычно непросто, поэтому старайтесь сделать это пораньше — для выяснения, что у него нынче на повестке дня. Введите свой вопрос в общий контекст занимающих босса вопросов, и тогда ваши переговоры с остальными заинтересованными сторонами будут проходить в совершенно ином ключе.

Пользователь. Тот, кому предстоит изо дня в день сталкиваться с последствиями вашего предложения и кому, возможно, придется реализовать его на практике. Не исключено, что это будете вы сами. Конечного пользователя необходимо сделать своим союзником. Преимущества от внедрения предложения должны выражаться для него не только в чисто производственных плюсах. Они должны сулить ему личные выгоды, а потому ваше предложение обязано обещать очевидные перспективы карьерного роста с минимальным риском потерь. В отношении пользователя продажа носит не только рациональный характер, но в не меньшей степени эмоциональный и политический.

Экономический покупатель. В данном случае речь идет о преимущественно рациональной продаже скряге из бухгалтерии или финансовой службы. Ему только дайте волю, и он докажет несостоятельность финансовой стороны дела. Такой ситуации необходимо избежать. Подключите человека к совместной работе над предложением еще на раннем этапе и обеспечьте себе финансовое алиби. Когда пользователь или обладатель решающего голоса станет задавать непростые вопросы финансового характера, уступите право ответа на них вашему союзнику. Впоследствии экономическая состоятельность вашего предложения подвергаться сомнению уже не будет.

Технические покупатели. Это люди, обладающие специальными техническими знаниями, которые хотят, чтобы их убедили в том, что предложение сколочено крепко и не развалится на составные части. Среди них может оказаться покупатель, задача которого выяснить, все ли многочисленные формы заполнены в строгом соответствии с нормами и требованиями. Продажа техническим покупателям — еще та морока, разве что у вас сложились добрые отношения с генеральным. Если это так, оппонент вернется в свою кабинку и сделает то, что ему скажут. Не позволяйте техническим покупателям действовать по собственному разумению. Они способны, разобрав на винтики, похоронить любую сделку. Сделайте так, чтобы решение оставалось менеджерским решением, а не решением бюрократов.

Влиятельные фигуры. Выявить этих людей нелегко. Формально в процессе принятия решений они не участвуют, но именно к ним генеральный директор и другие руководители компании регулярно обращаются за советом. Это могут быть люди, работающие в плановом отделе, в службе персонала, занимающие посты в неисполнительных органах, старые друзья и коллеги по прежнему месту работы. Выясните, кто эти люди. Через них открывается прекрасная возможность для неформальной продажи, и обычно они рады, что кто-то еще готов тратить время и силы на общение с ними.

Наставники. Найдите для себя нескольких наставников среди тех, кому вам предстоит продвигать свою идею. В идеале всех этих людей следует воспринимать как наставников. Иными словами, обращайтесь к ним не столько ради продажи, сколько в поисках совета по поводу своей идеи. Просите у них помощи. Как следствие, потенциальные противники (финансовая служба) превращаются в сторонников и защитников. В целом людям нравится наставлять других. Роль консультанта тешит их самолюбие, возвышает в собственных глазах. Кроме того, в результате устанавливаются благоприятные, взаимно благожелательные отношения, в рамках которых вы продаете, выслушивая, а не высказываясь. Хорошие наставники помогут вам преодолеть препятствия технического характера, снабдят ценным советом и выведут на инстанции, с которыми самостоятельно наладить контакт вам было бы сложно.

«Клапаны». Будьте внимательны. Кого-то вы будете воспринимать как своего помощника и наставника, обещающего открыть вам путь к другим ключевым фигурам. Но однажды вы поймете, что они действуют как клапан, который позволит вам выйти на нужного человека только на его условиях. Таким способом он пытается обрести контроль над вашей инициативой. Обойдите помеху, действуя предельно осмотрительно.

Очертив круг нужных вам людей, соберите о них необходимую информацию. В первую очередь вам понадобится знать следующее:

Установочные данные: имя, должность, местонахождение, контактные номера, имя и телефон секретаря.

Роль в процессе приобретения.

Ключи. К чему человек особенно чувствителен? Что ему понравится, что не понравится в вашем предложении? Значение имеют не только рациональные, но и личные мотивы. Разберитесь в его персональных амбициях и страхах, в том, как с учетом этих факторов будет воспринято ваше предложение.

Основные связи. На кого человек имеет влияние и как это влияние может сказаться на судьбе вашего предложения?

История ваших контактов с ним. Что и когда имело место?

Особенности личности. Интроверт или экстраверт, напористый говорун или скорее слушатель и мыслитель? Соответствующим образом скоординируйте стиль собственного к нему обращения.

Его следующие шаги. Данные обещания, предстоящая встреча.

Часто люди пытаются держать всю эту информацию в голове. Для небольшой простой продажи такое возможно, но нереально при проведении крупной комплексной операции с множеством динамичных элементов. Если даже в осуществлении комплексной продажи вам помогает небольшая группа людей, все равно абсолютно необходимо иметь четкую картину того, насколько вам удалось продвинуться в работе с каждым из контрагентов.