

Оглавление

Глава 1	
Холодные звонки — это очень важно	7
Глава 2	
С цифрами в руках	15
Глава 3	
Где искать контакты?	31
Глава 4	
Техника холодного звонка	39
Глава 5	
Как справиться с традиционными отговорками?	59
Глава 6	
«Уступ»	69
Глава 7	
Звонки третьему лицу и звонки по рекомендации	81
Глава 8	
Как оставить сообщение, чтобы адресат вам непременно перезвонил	93
Глава 9	
Повторные звонки	105
Глава 10	
Четыре этапа процесса продаж	111
Глава 11	
Принципы успешной продажи	117
Приложение	
Образцы сценариев	127

Глава 1

ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ — ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО

Один почтенный профессор Гарвардской школы бизнеса однажды задал своим студентам вопрос: почему, на их взгляд, компании и бизнесы периодически терпят крах. Ответов было множество и все разные — плохой менеджмент, отсутствие грамотного планирования, некачественный продукт, «мало денег» и т. д. Прочитав ответы, профессор «обрадовал» аудиторию, сказав, что на самом деле основная причина неудач в бизнесе — это... «низкие продажи».

Продажи — то, чем мы с вами как раз и занимаемся. Ведь если вы не можете найти нужную дверь, открыть ее и встретиться с клиентом, он ничего у вас не купит.

Главное — добиться первой встречи. Как бы хорошо вы ни умели убеждать, если убеждать некого, сделка не состоится.

Чтобы стать хорошим продавцом, вы должны создать большую базу потенциальных клиентов. А большой она будет, только если вы будете постоянно искать новых потенциальных клиентов, и холодные звонки играют в этом процессе важнейшую роль. Холодные звонки — лучший способ поиска потенциальных клиентов. Я надеюсь, эта книга поможет вам наиболее

эффективно находить клиентов, извлекать из этого выгоду и суметь обойти всех конкурентов.

ВАШ ГЛАВНЫЙ КОНКУРЕНТ

Кто ваш основной конкурент? Смело называйте все компании в своей отрасли и... ошибетесь. Может, вы сами являетесь собственным конкурентом? Тоже нет.

Вашим основным конкурентом является статус-кво, нынешняя ситуация с клиентской базой, то, что происходит у вас прямо сейчас. Просто осознайте это — и добьетесь успеха. Мы редко воспринимаем сложившееся положение вещей как конкурента. Помните: большинство ваших потенциальных клиентов довольны тем, что у них есть, иначе они сами позвонили бы вам!

Как-то раз во время лекции я рассказал об этом — о статус-кво как о конкуренте — аудитории. Один торговый агент поднял руку и спросил: «Стив, я никогда не слышал о такой компании. Что это за “Статус-кво”»? Запомните: ваш противник — это то, чем уже довольствуется потенциальный клиент.

ОТКУДА БЕРУТСЯ ПРОДАЖИ?

А сейчас стоит проанализировать аксиому, ввергающую в депрессию всех без исключения торговых агентов. Итак: что бы вы ни делали, в лучшем случае вы доведете до успешного завершения только одну треть сделок. Еще раз: как бы вы ни старались, вы все равно заключите сделки лишь с третью потенциальных клиентов.

Каждый час в США продают около 1000 копировальных аппаратов и 2000 новых номеров телефонной сотовой связи. О чем говорят нам эти цифры? О том, что есть люди, которым нужны эти продукты, — это все равно, что покупать хлеб в супермаркете. Это продажа мотивированному клиенту.

Вы наверняка встречали людей, которые и шагу не могут сделать самостоятельно, но, тем не менее, ухитряются продавать. Все дело в том, что их действия основаны на потребности клиентов в определенном продукте. Иногда что-то ломается, иногда человеку нужна новая машина; иногда вам хочется купить пучок редиски, а иногда — новый телевизор. Преуспевающие менеджеры по продажам понимают, что треть сделок они в любом случае заключат — просто постучав в определенное количество дверей. Но достаточно ли этого?

При этом одну треть продаж вам никогда не удастся совершить. Хоть об стену расшибитесь. Возможно, вас опередит более удачливый коллега. Или помешают какие-то изменения в компании, с которой вы хотите заключить сделку о продаже. В любом случае вы проиграете.

ПРОДАЖИ, ЗА КОТОРЫЕ СТОИТ СРАЖАТЬСЯ

За последнюю, оставшуюся треть продаж вы будете драться. Именно о них и пойдет речь далее. Вы узнаете, как повысить свою конкурентоспособность, как договориться о максимальном числе встреч и как заключить максимальное число сделок с этой последней третью клиентов — а именно это и отличает хороших сейлз-менеджеров от «средних».

Вполне естественно, что большинство торговых представителей зарабатывают деньги, осуществляя только первую треть продаж. То есть они просто принимают заказы.

На Таймс-сквер один парень торгует визитницами. Он просто стоит там и непрерывно повторяет: «Купите!», «Купите!». Улавливаете? Он не делает больше ничего — только произносит одно слово!

Это объясняет суть процесса продаж. Если вы встречаетесь с достаточным количеством людей, в конце концов вам удастся кому-нибудь из них продать ваш продукт независимо от того,

какие усилия вы для этого предпримите. Если вы постучитесь в достаточное количество дверей, сделка в итоге состоится.

Допустим, я выйду на ближайший к своему офису угол (это угол Таймс-сквер) и просто протяну руку. Как вы думаете, кто-нибудь положит мне в руку деньги? Рано или поздно — да. Это будет первая треть продаж. А если стоять с кружкой — дадут больше? Наверняка. А если с кружкой и колокольчиком — еще больше? Без сомнений. А если с кружкой, колокольчиком и табличкой: «Подайте Христа ради»?

Очевидно, что можно совершить продажу, если встретиться с достаточным количеством людей. Но на примере этой истории понятно, что не менее важно извлечь максимум из благоприятной ситуации. Недостаточно просто встречаться с людьми или говорить с ними по телефону. Нужны специальные приемы — используйте их.

Как-то раз я шел по Манхэттену и заметил табличку у входа в какой-то банк. Надпись гласила: «Подписывайтесь на пакет программного обеспечения для банковского обслуживания». Трое банковских клерков просто обращались к каждому, кто проходил мимо. Я подошел к одному из них и поинтересовался, как идут дела? «Сегодня — просто великолепно», — ответил он. За два часа эти люди продали свою банковскую компьютерную программу двумстам человек из тех, кто проходил мимо.

Компания MCI — один из гигантов телекоммуникационной индустрии — много лет назад начала с того, что выставила рядом со всеми своими офисами щиты со словами: «Вы можете сэкономить на междугородных переговорах». И люди стали приобретать их услуги. Мы с вами можем продавать так же — просто ухватиться за первую треть клиентов и не беспокоиться. Но так мы суперпродавцами не станем. Я сомневаюсь, что даже такая компания, как MCI, смогла бы устоять сегодня, используя она только несколько щитов с призывными надписями!

ВРЕМЯ — ЭТО ВСЕ

Если подробно проанализировать процесс создания базы клиентов, становится ясно, почему так важно понятие времени. У меня от момента, когда я первый раз встречаюсь с потенциальным клиентом, и до момента собственно продажи, проходит около восьми недель. Итак, давайте рассмотрим по порядку весь процесс. Если я впервые поговорил с вами о сделке, например, 1 января, то я рассчитываю, что сделка состоится не в феврале, а в марте, допустим, 1 марта. Если же цикл продажи занимает 18 недель, то времени уйдет гораздо больше и продажа состоится ближе к маю.

Если 1 января я никому не звоню, потому что праздник, а второго — потому что занят, значит заключение сделки откладывается. Скажем, я ничего не делал третьего, четвертого, пятого, шестого, седьмого, восьмого, девятого или десятого января. Соответственно, и сделка отодвигается на второе, третье, четвертое, пятое, шестое марта... Думаю, вы меня поняли.

Подумайте вот о чем: деньги, которые вы получили за продажу — когда вы их заработали? Ответ зависит от вашего цикла продаж — может, три месяца назад, а может, и год. Если вы не начали искать клиента год назад, значит, сейчас вы ничего не получите. Взгляните на вашу работу с этой точки зрения, и вы сразу поймете, что именно встречи, о которых вы договоритесь сегодня, обеспечат вам потенциальных клиентов, а это, в свою очередь, позволит вам заключить сделку в конце цикла продаж.

Теперь, когда вы знаете, насколько важно время, должно быть не терпится начать действовать. Однако я напому вам правило: прежде чем пытаться применить эту программу, дочитайте всю книгу до конца.

ПУСТЬ ЦИКЛ ПРОДАЖ БУДЕТ КОРОЧЕ

Несколько недель назад я провел деловую встречу, о которой договорился по телефону. Все прошло отлично. Почему я так

думаю? Потому что в ходе этой встречи мне удалось договориться о встрече повторной. Вместо того чтобы «ждать у моря погоды», я сразу обозначил дальнейшее развитие событий. Тем самым сократил свой цикл продаж до трех-пяти недель.

Поясню эту мысль. Обычно в конце презентации менеджеры по продажам говорят клиентам: «Я позвоню вам через неделю». Таким образом они добавляют к циклу минимум одну неделю. Что же дальше? Предположим, на следующей неделе нам не удастся связаться с клиентом. Мы снова ждем. Наконец мы дозваниваемся до клиента и назначаем встречу на две-три недели позже расчетного времени.

Назначая вторую встречу в ходе первой, мы сэкономим массу времени. И можем сократить цикл продаж до трех-пяти недель!

МЫШИНЫЕ БЕГА

Расскажу вам еще одну историю. Недавно у меня состоялась встреча, о которой я договорился по телефону. Презентация прошла изумительно! Настолько, что я сразу предложил заключить сделку:

Стив: Мне кажется, это отличная идея. Слово за вами.

Потенциальный клиент: Мы не можем заключить сделку прямо сейчас.

Стив: Почему?

Клиент: Я должен обсудить это с моим шефом.

Стив (помня о том, что время — деньги): Хорошо, давайте пойдем к нему сейчас.

Клиент: Это невозможно. Мне нужна неделя.

Стив: Хорошо, я приду через неделю.

Клиент: Нет, лучше я позвоню вам.

Стив: Нет, я позвоню вам.

Клиент: Я позвоню вам сам.

Стив: Нет уж, лучше я вам.

Клиент: Стив, поверьте мне. Я свяжусь с вами. Честное слово, свяжусь.

Стив: Хорошо.

У меня не было выбора. Прошла одна неделя, затем другая. Он как сквозь землю провалился. Прошло три, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20... около 98 недель, — но он так и не позвонил. Как, по-вашему, есть у меня шансы довести сделку до конца? Никаких. Какой вывод можно из этого делать? Время — крайне важный фактор. Чем больше процесс продажи выходит за рамки стандартного цикла, тем меньше шансов заключить сделку.

Как вы думаете, можно ли считать нормальным цикл продаж из этого примера? Одна женщина из Роквилла (штат Мэриленд) рассказала, что 37 раз встречалась с одним и тем же представителем компании, но все впустую! Стоило оно того? Нет, конечно! О чем вообще могут говорить два человека после того, как они уже встречались тридцать семь раз? Это пустая трата времени.

Несколько лет назад у меня была деловая встреча. Человек, с которым я имел беседу, знал, что после первой встречи я прихожу к клиенту не более трех раз. На третьей встрече я либо заключаю сделку, либо признаю ее нереализуемой — во всяком случае сейчас. Во время третьей встречи этот человек сказал: «Я знаю, что вы обычно приходите только три раза. Не могли бы вы в виде исключения прийти еще один раз? Это может принести вам полмиллиона долларов». Я пообещал, что вернусь.

Когда я появился в четвертый раз, клиент опять сказал: «Не могли бы вы зайти к нам еще раз?» Я пришел еще раз. К концу следующей встречи он сказал мне: «Не могли бы вы зайти к нам еще раз?» Я пришел еще один раз. И, конечно же, когда в конце этой встречи я услышал то же самое, у меня зародились подозрения. Тогда я спросил его: «А зачем мне приходиться еще раз?» Он ответил: «Ну, чтобы встретиться с боссом. Он желает заключить с вами сделку на миллион, а не на полмиллиона». Миллион долларов!

Конечно же, я пришел снова. Он спросил: «Не могли бы вы прийти еще раз? Я хотел бы свести вас кое с кем». Я пришел.

Всего я приходил к ним 11 раз. И, как вы думаете, что случилось в одиннадцатый раз? Они сказали мне: «Стив, мы не будем ничего покупать».

Какой урок я вынес из этой истории? Эти люди еще раз убедили меня, что не стоит отступать от своих обычных правил. В противном случае вы рискуете потерять впустую массу времени, бегая по кругу.

Я называю такую деятельность мышиные бега. У моих детей есть две мышки. Одна из них целыми днями бегает в колесе, закрепленном в клетке. Это очень трудолюбивая мышка. К концу дня она просто валится с ног от усталости. Точно так же некоторые менеджеры по продажам носятся по кругу — бесконечно и без всякого результата.

ОТКРЫТЫЕ ДВЕРИ

В нашей компаний принята политика открытых дверей. Со мной может встретиться любой желающий. Я стараюсь отвечать на все телефонные звонки и встречаться с каждым торговым представителем, который этого пожелает. Я всегда готов встретиться с ними и понять, что они желают продать. На мой взгляд, руководитель, не стремящийся время от времени общаться с сейлз-менеджерами, поступает глупо. Почему бы не быть в курсе дел в данной области? Разумеется, так думают не все. (Ведь тогда наша работа была бы куда проще, правда?)

Неважно, проводят ваши потенциальные клиенты политику открытых дверей или нет. Ваша главная цель — договориться о встрече. О том, почему эта цель главная, читайте далее.

Глава 2

С ЦИФРАМИ В РУКАХ

20 лет назад, создав свою компанию, я не умел организовывать деловые встречи. Я сидел в офисе и ждал, когда зазвонит телефон. Я нанял секретаршу и сотрудника для обработки поступающих звонков. Мы уверяли себя: «У нас все прекрасно».

Мы точно знали, что именно мы продаем. Мы знали, что люди в этом нуждаются и думали, что достаточно лишь разместить объявления о нашем продукте, а звонки посыплются сами.

Как мы были наивны! У меня по-прежнему хранится по 10 000 штук брошюр и ручек с моим именем и номером телефона. Сколько бы их ни рассылали, звонить нам никто не собирался!

Я быстро понял, что если я не научусь организовывать деловые встречи, успеха мне не видать. Ключ к успешным продажам — умение добиваться встреч, но большинство менеджеров по продажам этого не понимают. Тем не менее успех на 65% зависит от вашего умения лично рассказывать людям, чем вы занимаетесь.

ФОРМУЛА ДВ = К = П

Самая важная для торговых агентов формула выглядит так: ДВ = К = П. Деловые Встречи приносят вам Клиентов, а те обеспе-

чивают Продажи. Если на сегодня у вас не назначено ни одной первой встречи, у вас нет ни единого шанса найти клиента. Если у вас нет новых клиентов, вы никогда не осуществите продажу.

Сколько встреч необходимо провести для того, чтобы найти одного потенциального клиента? (Потенциальный клиент — это тот, кто сознательно соглашается сотрудничать с вами в процессе переговоров. Подробнее мы рассмотрим это определение в главе 3.) Количество деловых встреч всегда будет больше, чем база потенциальных клиентов, которая, в свою очередь, будет превышать базу реальных покупателей. Это похоже на пирамиду, в которой деловые встречи — это основание, потенциальные клиенты — середина, а заключенные сделки — вершина.

Допустим, сегодня у вас не назначено ни одной встречи. Значит, в этот день клиента вы не найдете. То есть примерно через восемь недель вы не осуществите очередную продажу. Вы можете со мной не согласиться. Вы скажете, что люди в любом случае станут звонить вам. Но речь не об этом. Мотивированные потребители никуда не денутся, это мы уже обсуждали. А сейчас речь идет о последней трети возможных продаж. $ДВ = К = П$. Или, иными словами, ноль $ДВ =$ ноль $К =$ ноль $П$. Нет личных презентаций — нет клиентов — нет продаж.

СВОИ ПОКАЗАТЕЛИ НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ

Сколько деловых встреч вы должны назначить для того, чтобы получить потенциальных клиентов? Сколько раз надо позвонить, чтобы договориться об этих встречах? Если вы не знаете этих цифр, то как вы оцените собственную эффективность?

Я, например, знаю, что мне необходимо назначать одну встречу в день или пять встреч в неделю. Для этого нужно звонить 15 потенциальным клиентам ежедневно. 15 умножить на 5 получится 75. За пять дней я звоню 75 клиентам и назначаю пять новых встреч, которые позволяют мне каждую неделю осуществлять по одной продаже. Это и есть моя цель. Она имеет отно-

шение к вопросу, который я задал выше. Если вы не знаете, каких показателей вы должны добиться, чтобы достичь своей цели, вы вряд ли ее достигнете.

Сколько холодных звонков в день вы совершаете? Вы знаете? Если знаете, то почему вы делаете именно столько? Являются ли они действительно «холодными» или вы снова и снова звоните одним и тем же людям?

Каждый день я 15 раз поднимаю телефонную трубку и звоню 15 незнакомым людям.

Что бы ни происходило, я всегда стараюсь сделать эти 15 звонков. Если мне не удастся дозвониться кому-либо в рабочее время, я звоню после семи вечера и делаю те же 15 звонков новым людям. Я знаю, что могу не дозвониться всем 15 после семи вечера. Но я могу оставить 15 сообщений, и хотя бы один из адресатов перезвонит.

Обычно я звоню по 15 номерам ежедневно, но на практике поговорить удается только с семью людьми. Результатом каждого семи бесед становится как минимум одна новая встреча. Как правило, я делаю звонки пять дней в неделю, значит, в конце каждой недели у меня назначено пять встреч. Пять встреч с незнакомцами.

А теперь трудный вопрос. Если я назначил пять новых встреч на этой неделе, то сколько всего встреч будет у меня на следующей неделе?

Как вы думаете? Восемь. Почему? Потому что на каждые пять новых встреч у меня приходится три повторные. Если у вас на этой неделе планируется пять новых встреч, но ни одной повторной, то скорее всего на прошлой неделе вам не удалось провести пять первичных встреч. Общее число моих деловых встреч — восемь — и это очень важно. Я знаю, что, как правило, одна из этих восьми встреч перетекает в продажу. Это означает, что в год у меня появляется около 50 новых клиентов.

Почему это так важно? Вот представим, что я не делаю эти 15 звонков в день. К чему это приведет? Я окажусь на скамейке

запасных! 15 звонков, которые я делаю ежедневно, дают мне 50 новых клиентов в год. То есть 15 звонков дают мне 50 продаж в год. Холодные звонки — это игра с пропорциями. Она-то игра и управляет вашими продажами.

А теперь я вернусь к вопросу, с которого начал. Сколько звонков вы делаете ежедневно? Приносят ли они вам достаточное количество встреч? Я знаю, что должен назначать одну новую встречу в день, что для этого мне нужно сделать 15 звонков и поговорить как минимум с семью людьми. Я делаю это пять дней в неделю. Таковы мои показатели. Сколько встреч необходимо запланировать вам, чтобы обеспечить максимум эффективности? Если те пять в неделю, то удастся ли вам это? Если вам нужны десять деловых встреч в неделю, то удастся ли вам их назначить? И, что еще важнее, как вы определяете, какие именно показатели должны быть именно у вас?

А вот простой вопрос. Вы знаете, каков пробег вашей машины? Большинство людей не задумываясь отвечает: столько-то километров. Все знают, какое расстояние их машина проходит на одном литре бензина. Но если я спрошу тех же людей: «Сколько деловых встреч вы провели на прошлой неделе?» — ответить они скорее всего не смогут. А какая из этих двух цифр важнее для вашего годового дохода?

Вы *должны* знать эти показатели и их соотношение. Я покажу вам, как можно легко увеличить продажи, проводя на одну-две встречи больше в неделю. Вам совершенно ни к чему назначать по 20 дополнительных встреч в день. Вы просто физически не сможете с этим справиться. Но если вам удастся каждый день назначать на одну встречу больше, возрастет и количество продаж.

Многие сейлзы понятия не имеют, откуда берутся эти цифры. Для них все происходит само по себе. Но управлять своей карьерой подобным образом невозможно. Нужно использовать только показатели, которые помогут вам определить реальное число сделок и/или встреч, которые следует осуществлять каждый день, неделю, месяц и год.

РЕАЛЬНЫЕ ЦИФРЫ

Обратите внимание на очень важный, на мой взгляд, числовой ряд: $293 \rightarrow 149 \rightarrow 49 \rightarrow 83 \rightarrow 10$.

Это цифры, непосредственно связанные с процессом продаж. Вот что они означают. В нашем конкретном случае менеджер по продажам в течение десяти недель 293 раза взялся за телефонную трубку. За это время он переговорил со 149 людьми и назначил им 49 встреч. 83 — это общее количество деловых встреч, завершившихся продажами. Разумеется, оно больше числа первых встреч, так как включает в себя повторные и финальные встречи. Число 10 — это количество заключенных сделок. Обдумав эти цифры, мы обнаружим, что в течение десяти недель сейлз каждую неделю заключал одну сделку и посещал в среднем 8,3 деловые встречи.

Получается, этот человек в течение десяти недель назначал около пяти деловых встреч в неделю и за ту же неделю примерно 30 раз звонил по новым номерам, то есть по шесть раз каждый день. Это не сверхрезультат, но успеха он все же добился. Почему? Потому что он знал свои показатели. Его целью была одна продажа в неделю; он стал следить за показателями и добился своего.

У меня есть сотрудник, который за первый год работы в компании заработал \$68 000. Он сделал 2448 звонков. Может показаться, что это очень много, но, если задуматься, это всего лишь 12 звонков в день. Если бы я пообещал вам, что, делая 12 звонков в день, вы гарантированно заработаете \$68 000, смогли бы вы совершить их? Конечно, да. Смысл в том, что каждый раз, поднимая телефонную трубку, вы приближаете чье-либо согласие купить. Запомните это, и вы добьетесь успеха.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЗЛЕТОВ И ПАДЕНИЙ

Существует еще одна причина, по которой поиск потенциальных клиентов и назначение встреч так важны. Она связана со

взлетами и падениями, подъемами и спадами, которые знакомы очень многим менеджерам по продажам. Они просто не в курсе, что взлетов и падений можно избежать!

Давайте попробуем разобраться, откуда берутся эти подъемы и спады. Вспомните показатели, о которых мы только что говорили. Посчитайте, сколько отказов приходится на одну продажу. Вы поймете, что, заключая сделку, фактически теряете потенциальных клиентов!

Предположим, вы работаете с 20 потенциальными клиентами. Это люди, с которыми вы уже встречались и собираетесь встретиться повторно. Предположим также, что на пятерых потенциальных клиентов приходится одна завершенная продажа. Когда вы заключаете сделку с одним из них, еще четверо говорят «нет». Следовательно, на пятерых потенциальных клиентов приходится одна сделка, и в вашем списке остается 15 человек (хотя кажется, что активность сохраняют все 19). Если вы осуществите еще одну продажу, у вас останется только десять потенциальных клиентов. После следующей продажи их останется пять. А потом и ни одного.

Сейлз-менеджеры часто повторяют описанный процесс и сами оказываются виноватыми в возникновении пиков и спадов. Они недостаточно оперативно пополняют клиентскую базу. Работая с 20 клиентами, они заключают по четыре-пять сделок, но при этом не восстанавливают базу потенциальных клиентов.

Чтобы избежать пиков и спадов, следует постоянно пополнять клиентскую базу. Сколько на это уходит времени? В зависимости от вашего цикла продаж — восемь, десять или 12 недель, 90 дней, а то и год. Неважно, какова протяженность вашего цикла продаж, заключив сделку, следует вспомнить о пиках и спадах и пополнить базу потенциальных клиентов. Менеджеры по продажам любят рассказать о «полосе удач». Они говорят: «Стив, в прошлом месяце мне везло как никогда». Я спрашиваю: «А месяцем раньше?» — «Ну, тогда дела шли не очень». — «А сейчас, через месяц, как дела идут?» — «Да тоже так себе». Чтобы

по-настоящему понять, как идут продажи, нужно оценить средние показатели за три месяца. В этом случае цифры начинают подозрительно совпадать с цифрами трети продаж, которые сейлзы совершили бы в любом случае. Рывок вперед случится только тогда, когда менеджеры по продажам начнут постоянно работать над пополнением базы потенциальных клиентов.

ПОИСК ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ И ЦИКЛ ПРОДАЖ

Необходимость непрерывного пополнения базы клиентов становится еще более очевидной, если проанализировать количество времени, отделяющее ваши усилия по продаже от получения дохода от нее. К примеру, если у вас ушло 60 дней на организацию сделки, 30 — на осуществление плана продажи, 30 — на получение результатов, 30 — на выставление счета и 30 — на получение денег, значит, от начала процесса и до того момента, когда вы увидите первый доллар, пройдет шесть месяцев. Вы можете полагать, что вы совершили продажу сегодня, но каждая сегодняшняя сделка является результатом вчерашней работы. Вспомним формулу: Деловые встречи = Клиенты = Продажи.

Недавно я имел дело с одной компанией, занимающейся программным обеспечением для компьютеров. Последний год был для нее исключительно удачным. Мы с президентом этой компании обсуждали события этого года:

Стив: Как у вас шли дела в прошедшем году?

Президент компании: Ну, с января по июнь все было просто прекрасно. К нам обратились 15 человек, и мы заключили 15 крупных сделок. Год был просто замечательный.

Стив: А что было потом?

Президент компании: Ну, наступило затишье!

Стив: И как вы поступили?

Президент компании: Мы, ну... (Молчание.)

Стив: Так как же вы поступили?

Президент компании: Ну, мы стали думать, что же нам делать.

Поскольку цикл продаж этой компании длился около года, количество продаж резко упало, и возникла угроза банкротства. А ведь это вполне можно было предотвратить.

ИЩИТЕ КЛИЕНТОВ, НЕ ОСТАНАВЛИВАЯСЬ

Если неделя, месяц или год были для вас удачными, это еще не значит, что можно расслабиться. Одна из самых больших ошибок — это то, что мы убеждаем себя, будто необязательно постоянно искать новых клиентов.

Занимайтесь поиском клиентов непрерывно — каждый день.

Я понял, насколько это важно, несколько лет назад, когда наша компания оказалась завалена работой. В августе мы получили заказ, на выполнение которого пришлось бросить все силы. Месяца два мы не занимались поиском новых клиентов. Нужно было проделать необъятную работу. Пришлось задействовать всех инструкторов и весь штат сотрудников. Вы уже догадались, чем все закончилось, верно? В октябре продажи рухнули вниз. К декабрю положение стало выправляться, но декабрь — месяц почти «мертвый», поэтому свет в конце туннеля мы увидели только в январе. Пережив это ужасное время, я пообещал себе, что такое никогда не повторится.

Несколько лет назад серьезно заболел мой лучший менеджер по продажам, женщина, с которой я работал многие годы. Мы с сотрудниками очень за нее волновались. Когда кризис благополучно миновал, врачи оставили ее в больнице еще на несколько недель. Меня беспокоили ее встречи с клиентами — ведь во время болезни она их не назначала! В общем, я отправился к ней в больницу и спросил: «Можешь сидеть?» Она ответила: «Не могу — у меня в носу эта штука, а еще и...» Но я сказал: «С тобой почти все в порядке. Ты же можешь говорить по телефону. Звони клиентам. Звони прямо сейчас». Почему я на этом наста-

ивал? Потому что знал: если сейчас она не позвонит, через восемь недель ее продажи упадут. Поступок, конечно, неоднозначный, но все это чистая правда. Не начини она звонить клиентам, у нее случился бы кризис, а я знал, что это ей совершенно ни к чему.

Таким образом, самое важное — это поставить поиск новых клиентов на постоянную основу. Конечно, продажи тоже играют важную роль, но не более важную, чем работа с потенциальными клиентами. А главное в ней — пополнение базы потенциальных клиентов. И если вы не проведете достаточное количество встреч, вы ее не пополните. А если у вас будет мало потенциальных клиентов, вы не сможете заключить нужное количество сделок — и разоритесь. $ДВ = К = П!$

Запомните это, и тогда вы сможете избежать пиков и спадов.

ЧЕГО СТОИТ СЛОВО «НЕТ»

Чуть раньше я задавал вам вопрос: «Сколько встреч вам необходимо проводить каждую неделю?» Затем я спрашивал: «Сколько звонков вы должны сделать ежедневно для того, чтобы договориться о нужном количестве встреч?» Если вы не можете назвать точное число, успеха не ждите.

Как ни грустно, но, звоня людям, вы не раз и не два услышите ответ «нет». Хотите, я вас удивлю? Не надо расстраиваться и высчитывать, сколько раз вы слышали этот ответ. Холодные звонки не обеспечивают стопроцентной отдачи? Да, не обеспечивают! А от них этого никто и не ждет. Они существуют для того, чтобы помочь вам улучшить ваши нынешние показатели и обрести преимущество на рынке. Этому и посвящена вся книга.

Итак, представьте себе соотношение ответов «нет» и «да». Как правило, оно выглядит так: вы сделаете 20 звонков, поговорите с пятью людьми и назначите одну деловую встречу. Или — вы встретитесь с 20 людьми, проведете пять презентаций, и заключите одну сделку. Главное, что вам следует осознать в этом соотношении $20 : 5 : 1$, — вы 19 раз услышите ответ «нет».

Моя компания сотрудничает со страховыми и медицинскими организациями по всей Америке. Мы обучаем менеджеров по продажам компаний, работающих во всех уголках мира. Работая с новоиспеченным агентом по страхованию, который только что поступил на работу, мы выдаем ему таблицу, в которой 250 ячеек.

Каждый раз, когда сейлз-менеджер предлагает кому-нибудь застраховаться и слышит в ответ: «Нет, я не хочу покупать страховку» или «Нет, это меня не интересует», он должен поставить в ячейке крестик. Когда таблица заполнена — то есть когда отказом ответят 250 человек, — мы платим агенту \$1000. Зачем? Если вы немного подумаете, то поймете, что в процессе получения 250 отказов этот страховой агент может заключить сделок на \$10 000. А мы можем позволить себе платить по \$4 за каждое «нет», так как знаем, что они окупятся.

Очень важно, чтобы вы поняли: каждое «нет» приближает ответ «да».

А ВЫ ВЫПОЛНИЛИ НЕДЕЛЬНЫЙ ПЛАН ПО ПОЛУЧЕНИЮ ОТКАЗОВ?

Много ли отказов вы получили за прошедшую неделю? Достаточно ли для того, чтобы, наконец, добраться до реальной продажи? Если вы затрудняетесь с ответом, то скорее всего не знаете, какое в вашей работе соотношение «да» и «нет». Не получив достаточного количества отказов, цели вы не добьетесь.

Мне приходится встречаться с множеством сейлзов по всей Америке. Иногда я слышу: «Стив, прошлая неделя у нас была на редкость удачная! Мы не получили ни одного отказа!» И мне сразу становится ясно, что этот человек либо был в отпуске, либо вообще не занимался продажами. Научитесь считать ответы «нет»!

Мне известна одна прекрасная страховая фирма, владелец которой подходит к каждому сотруднику и спрашивает: «Сколько отказов вы сегодня получили?» И если агент жалуется: «Се-

годня мне все отказывают, просто кошмар какой-то!», владелец отвечает: «Прекрасно! Значит, у нас наклеивается сделка!»

Понимая это и зная свои показатели, вы можете просчитать, сколько времени вам нужно для достижения определенного уровня продаж. Вы можете построить график, который покажет, что на получение необходимого количества отказов вам потребуется, допустим, три месяца. Однажды у нас появился новый торговый представитель в Чикаго. Первые несколько месяцев у него ничего не получалось. Я понимал, что он добьется успеха, лишь получив определенное количество отказов. Однажды он пожаловался мне, что не может заключить ни одной сделки и это стало для него шоком. Он даже хотел уволиться. Я поинтересовался, сколько звонков он сделал, а потом сказал: «Учитывая то, что вы только что мне рассказали, я считаю, что вам не хватает еще двух отказов». Он спросил, что я имею в виду. Я ответил: «Если вы сделаете достаточное количество звонков для того, чтобы получить еще два отказа, то вам удастся заключить сделку». Так оно и вышло — он последовал моему совету и заключил свою первую сделку на сто первый день работы в компании.

ПЯТЬ СПОСОБОВ УДВОИТЬ СВОЙ ДОХОД

Приведу несколько примеров с цифрами и соотношениями, чтобы вы знали, чего вам ожидать.

Один менеджер по продажам из Нью-Йорка сделал 606 звонков, побеседовал с 315 людьми и назначил 162 встречи.

Один рекламист из Чикаго сделал 736 звонков, поговорил с 358 людьми и назначил 138 встреч.

Менеджер по продажам из Лос-Анджелеса сделал 203 звонка, поговорил с 99 людьми и договорился о 66 новых встречах.

Менеджер по продажам одной компании из Флориды позвонил 589 раз, побеседовал с 213 людьми и назначил 102 деловые встречи.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)