

# Содержание

Примечание авторов . . . . .	5
Предисловие . . . . .	8
Парадокс . . . . .	11
Ваша роль . . . . .	17
Навык 1	
Определение	
Желаемого конечного решения . . . . .	37
Навык 2	
Проработка ключевых	
потребностей клиентов. . . . .	47
Навык 3	
Отработка возражений . . . . .	57
Навык 4	
Создание условий для принятия	
благоприятного решения . . . . .	77
Навык 5	
Целеустремленность на старте	
и убедительность на финише. . . . .	89
Различие . . . . .	103
Об авторах . . . . .	111

---

## Предисловие

За 25 лет, прошедшие после того, как мой отец доктор Стивен Р. Кови опубликовал свой бестселлер «7 навыков высокоеффективных людей»<sup>1</sup>, компания, сооснователем которой он являлся (сейчас она называется FranklinCovey), приобрела всемирную известность благодаря пропаганде непрекращающихся принципов лидерства и личной эффективности, меняющих как людей, так и организации.

Настоящая книга, оставаясь верной этой задаче, предоставляет читателю возможность получить глубокие знания об организации успешно функционирующей торговли на основе Практики «Эффективные продажи» компании FranklinCovey. Она показывает, что успех в продажах зависит от вашей заботы об успехе клиента.

Крэйг Кристенсен, Шон Фронтц и Деннис Сьюза — великолепные наставники, а этот подход проверен временем и базируется на принципах, которые легли в основу успеха лидеров бизнеса и лучших специалистов по продажам в мире. Он одновременно очень содержателен, практичен и полезен как для руководителей отделов продаж, так и для профессионалов.

Когда индивидуальные продавцы и отделы продаж систематически применяют установки и навыки, почерпнутые в этой превосходной книге, их способность успешно закрывать сделки эффективнее, чаще и с растущей предсказуемостью резко повышается.

---

<sup>1</sup> Стивен Р. Кови. 7 навыков высокоеффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — Прим. ред.

---

---

Еще важнее то, что профессионалы, овладевшие этими основополагающими принципами, выдвигаются на первые роли в своих организациях — они оказываются в числе тех, кто создает условия для принятия правильных бизнес-решений и получения обьюдовыгодных результатов для себя и своих клиентов, а в этом и заключается суть по-настоящему успешного и устойчивого бизнеса.

Такие профессионалы в области организации продаж подают пример, как нужно помогать клиентам добиваться успеха и, в конце концов, становятся наставниками, поскольку учат других тому, что умеют сами. Благодаря этому подходу, основанному на знании ситуации изнутри, влиятельные профессионалы и руководители помогают выстроить в организации базовую культуру продаж, базирующуюся на простом, но мощном принципе поддержки клиентов.

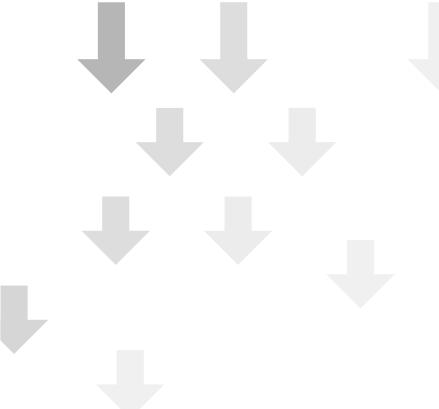
Эта культура оказывается на взаимоотношениях всех вовлеченных в процесс: специалистов по продажам, организации, занимающейся продажами, и особенно клиентов, которых она обслуживает. Конечный результат — больше ценностей, больше успехов, больше доверия и больше продаж... процесс повторяется снова и снова, превращаясь в благотворный, восходящий цикл.

Эта книга поможет вам положить начало такому циклу.

**Стивен Кови — младший,**  
автор бестселлера «Скорость доверия» из списка  
*The New York Times*

## Прочитав эту книгу, вы узнаете, как:

- трансформировать каждый акт взаимодействия с клиентом в возможность для принятия решения;
- точнее и успешнее управлять процессом принятия решения;
- увеличить скорость принятия клиентом решения и тем самым сократить цикл продажи;
- использовать понимание и логику при отработке возражений;
- увеличить долю закрытых сделок посредством улучшения результатов клиентов.



# Парадокс

---

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- чем больше вы сосредотачиваетесь на помощи клиентам в достижении успехов, тем больших успехов добываетесь;
  - если последовательно применять установки и навыки, почерпнутые в книге, то вы увеличите долю закрытых сделок.
-

---

## ЧТО МЫ ЗНАЕМ

За 25 лет исследований и работы более чем с 36 000 специалистов по продажам и менеджеров на всех континентах мы обнаружили доминирующую установку, общую для «пятипроцентников», т. е. для 5% лучших в профессии. Она кажется совершенно нелогичной с точки зрения достижения успеха. Мы назвали ее «Парадокс успеха». Заключается эта установка в следующем: чем более увлеченно и квалифицированно вы боретесь за успех клиентов, тем успешнее становитесь сами.

Объем доступной сегодня информации из разнообразных источников кардинально изменил отношения покупателя и продавца. Он придал силы покупателям и одновременно ослабил их зависимость от продавцов как источника информации. Это обстоятельство повлияло на характер их взаимодействия с продавцами и изменило ожидания в отношении продавцов. Сейчас покупатели ожидают, что продавцы отойдут от своей традиционной роли и станут доверенными советниками, откажутся от одержимости выгодой и начнут формировать доверительные отношения.

Достижение собственного успеха через концентрацию на помощи другим — это не фантазии и не использование «подхода к продажам, свободного от предрассудков и суеверий», а практическая реальность, основанная на необходимости создания отношений доверия и общих ценностей.

Вся наша Практика «Эффективные продажи» построена на применении этого замечательного принципа.

ПАРАДОКС УСПЕХА:  
чем больше вы  
сосредотачиваетесь  
на помощи клиентам  
в достижении успеха,  
тем большего успеха  
добиваетесь сами.

---

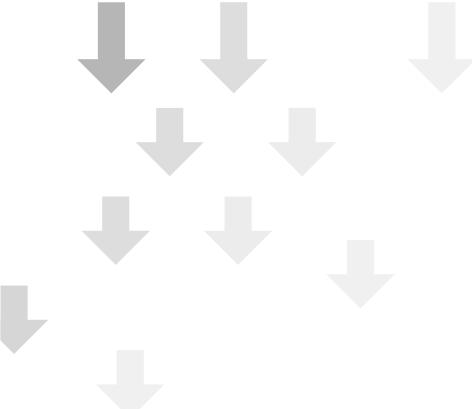
Нет ничего важнее этого принципа во время «закрытия сделки» в продажах. Продавцов всегда учили думать о «закрытии сделки» как о событии — отдельной встрече, презентации или моменте времени, когда определяется, выиграли вы или проиграли. В этой книге мы поделимся с вами другой точкой зрения на закрытие сделки и предложим по-новому взглянуть на роль специалиста по продажам. Мы также расскажем о пяти важнейших навыках, которыми вы сможете овладеть, чтобы гарантировать успех клиентов (и свой успех тоже).

Мы уверены, что очень важно иметь инструмент для оценки достигнутых успехов. Именно поэтому данная книга — это не теоретическое пособие, она о практике и инструментах, которые можно сразу использовать для оценки своего успеха, другими словами, коэффициента заключенных сделок, или Коэффициента побед. Хотя Коэффициент побед в каждой компании вычисляют по-разному, мы определяем его как количество побед (закрытых сделок), деленное на количество имевшихся возможностей.

Так что же нужно сделать в ближайшие дни и недели для того, чтобы улучшить его? Прочтите о пяти навыках и инструментах, которые можно использовать.

Мы уверены, если вы сконцентрируетесь на помощи клиентам в достижении успеха и усвоите установки и навыки, представленные в этой книге, то обретете способность закрывать сделки чаще, с большей регулярностью и комфортом.

**КОЭФФИЦИЕНТ ПОБЕД** =  $\frac{\text{Количество закрытых сделок}}{\text{Количество имевшихся возможностей}}$



# Ваша роль

---

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- закрытие сделки — это процесс, а не событие;
  - зона закрытия сделки представляет собой ряд последовательных решений, которые принимает клиент на пути к принятию окончательного бизнес-решения;
  - ваша роль заключается в том, чтобы способствовать принятию благоприятных решений с целью получения взаимовыгодных результатов.
-

Закрытие сделки —  
это процесс успешного  
принятия решений.

---

## Что такое закрытие сделки?

Каждый человек по-разному воспринимает понятие «закрытие сделки». Что оно значит для вас? Одни считают, что это метод, совокупность того, что нужно сделать и сказать, чтобы подвести клиента к подписанию документа. Другие уверены, что это команда делать что-либо кому-то, а не с кем-то. Ну а трети полагают, что это слово, означающее начальный момент переговоров.

Чаще всего люди склонны воспринимать закрытие сделки как событие или момент, когда клиент официально принимает окончательное бизнес-решение — сначала в устной форме, а затем на бумаге.

Мы же полагаем, что закрытие сделки — это процесс успешного принятия решения, который происходит задолго до того дня, когда контракт заключается или подписывается. При этом зачастую успешное «закрытие» является прямым результатом того, удалось ли специалисту по продажам привнести что-то ценное в процесс принятия решения.

## Зона закрытия сделки

Мы считаем Зоной закрытия сделки заключительные 20% всего цикла продаж. Она включает в себя ряд последовательных решений, которые клиент принимает, чтобы прийти к окончательному бизнес-решению. Когда вы входите в эту фазу цикла продаж, в поведении покупателя наблюдаются отчетливые и хорошо распознаваемые сдвиги, позволяющие сделать вывод о том, что вы у цели.

Понятно, что эти сдвиги в поведении клиента требуют соответствующей реакции с вашей стороны. От вашей реакции на этом критически важном этапе процесса продажи нередко зависит успех или провал сделки.

Если вы отнесетесь к циклу продаж как к процессу ухаживания, это может дать более четкое представление о том, чего ожидать: поначалу вполне нормально знакомиться и взаимодействовать с большим количеством людей. Зачастую внимание не приковано к одному объекту и обычно сконцентрировано на нескольких объективных критериях, которые помогают оценивать привлекательность партнера — внешность, служебное положение, интересы и т. д. — и сокращать список объектов внимания.

К концу ухаживания акцент смещается с базовых качеств (требований) к более субъективным критериям, гарантирующим выбор правильного партнера, который способен выполнять взятые обязательства, и помогающим сузить список объектов внимания до «одного-единственного».

Мы считаем  
заключительные  
**20%**  
цикла продаж

Зоной  
закрытия  
сделки

Когда перспективные клиенты входят в Зону закрытия сделки, появляются красноречивые сигналы, подтверждающие это:

1. Диалоги, в которых раньше затрагивалось множество вариантов, начинают концентрироваться на нескольких избранных.
2. Количество потенциальных поставщиков сокращается до минимума.
3. Надежность, возможности и совместимость поставщика становятся важнее, чем свойства решения и требования к нему.
4. «Факты» быстро отходят на второй план, уступая место «субъективным оценкам».
5. Клиент чаще и эмоциональнее выдвигает возражения и выражает озабоченность.

---

Специалисты по продажам часто не замечают эти едва различимые изменения в процессе принятия решения. Они не обладают навыками, необходимыми для того, чтобы предвидеть их появление и успешно на них реагировать. В результате они могут испугаться и занять оборонительную позицию в попытке применить ту же самую формулу продажи, которую использовали до вступления в Зону закрытия сделки.

В отсутствие необходимых навыков принятия решения, ведущих к достижению взаимовыгодных результатов, продавцы часто прибегают к своекорыстной тактике, которая может еще больше подорвать доверие и бросить тень на чистоту намерений.

Мы предлагаем иной путь. Посмотрим, как можно повлиять на процесс принятия решения, если взять на вооружение набор установок, свойственный лучшим профессионалам.

Наши многолетние исследования в области совершенствования стратегии и тактики продаж позволили определить конкретный набор установок, которым лучшие специалисты пользуются, вступая в Зону закрытия сделки: они убеждены в том, что их роль заключается в стимулировании принятия решений, ведущих к взаимовыгодным результатам для участников процесса — как для клиента, так и для продавца (да-да, именно в такой последовательности: сначала для клиента и лишь потом для продавца).

Если вы хотите провести клиентов через Зону закрытия сделки, помогая им принимать благоприятные решения, то ваше намерение должно полностью соответствовать их интересам. Намерение — нечто такое, что клиенты приписывают вам, хотите вы этого или нет.

## Ваша роль в Зоне закрытия сделки

### Обычная практика

vs.

### Лучшие специалисты

Давать результат	Начинать с намерения помочь клиентам добиться успеха
Добиваться результата, опровергая возражения	Добиваться результата, делая всё для принятия благоприятных решений в интересах клиента
Помогать клиенту в той мере, в какой необходимо для достижения собственной цели	Быть для клиента консультантом и доверенным советником

---

Чтобы понять силу намерения, поставьте себя на место покупателя. Представьте какие-нибудь сделанные значительные покупки.

Задайте себе следующие вопросы:

- Вас пытались заставить принять решение слишком быстро?
- Не было ли ощущения, что вас «покупают»?
- Не приводила ли вас в замешательство информация о функциях/возможностях, которые ранее не были важны для вас?

В центре взаимодействия были вы или они?

А теперь вспомните, как вы консультировались с тем, кому вы доверяли в важных вопросах, с тем, кто искренне переживал за вас.

- Как этот человек подходил к процессу?
- Какие чувства это вызывало у вас?
- Как это влияло на ваше желание делиться важной информацией?

Вы можете представить себе друга, родственника или доверенного советника. Почему иметь добрые намерения по отношению к друзьям или родственникам легко, а по отношению к коллегам по работе нет?

Парадоксально, но чем больше вы стараетесь «купить» человека, тем меньше он проявляет желание «быть купленным». Большинство людей чувствуют, когда ими пытаются манипулировать или заставляют принимать невыгодные решения, поэтому они сопротивляются этому. Когда люди понимают, что их ограничивают в выборе, они ощущают острую

---

---

потребность оказать сопротивление. Это эмоциональная реакция. Когда доверие подорвано, поток информации, поступающей от клиентов, резко сокращается, и у вас остается намного меньше возможностей найти решения, удовлетворяющие их потребности.

Если ваше намерение — помочь клиенту добиться успеха, то он скорее поделится мыслями о том, что для него является успехом. И чем лучше вы поймете клиента, тем более благоприятные решения он примет.

И наоборот, когда клиент понимает, что вы намерены помочь ему, он скорее поделится мыслями о том, что такое успех. Чем лучше вы поймете, что клиент хочет и в чем нуждается, тем лучший выбор вы сможете ему предложить. Таким образом, в ваших интересах в первую очередь сосредоточиться на интересах клиента.

## Вспомните собственный опыт

Подумайте о решении, которое вы продавили, используя грубую силу. Как это произошло? Было ли оно невероятно успешным? Клиент действительно был счастлив? Или это имело отрицательные последствия для вас?

Подумайте о ситуациях, когда вас принуждали купить что-то, что вы не хотели и в чем не нуждались. Что вы при этом чувствовали? Кого винили?

Отказывались ли вы когда-нибудь от решения, поскольку знали, что оно не подходит клиенту? Поступая таким образом, теряли ли вы доверие, или, наоборот, приобретали? Как реагировал клиент?

Как это  
ни парадоксально,  
но чем больше  
вы стараетесь «купить»  
человека, тем меньше  
у него желания  
«купиться».

## Три типа решений

Когда клиенты принимают «решение о закрытии сделки» — неважно какое: промежуточное или окончательное, — они обычно выбирают один из трех вариантов.

Вариант 1: двигаться вперед. Действовать, как предполагалось.

Вариант 2: двигаться вперед с изменениями. Действовать, но с изменениями в предложенном плане.

Вариант 3: прекратить движение. Отказаться от продолжения.



Чтобы успешно действовать в Зоне закрытия сделок, полезно познакомиться со всеми тремя вариантами.

В последующих главах мы поговорим о важности каждой из категорий и о факторах, влияющих на решения, которые предлагается принять клиентам во время встреч.

Но прежде сделаем паузу, чтобы поговорить об ответе, услышать который боится каждый продавец, особенно на завершающих этапах цикла продаж, — об ответе «нет».

Все мы с детства привыкли к тому, что нет значит именно «нет». Это слово означает резкую остановку, требование

---

прекратить что-то или результат, не подлежащий пересмотру. Вы слышали его от своих родителей, когда просили конфету, стоя в очереди в кассу. Вы слышали его подростками, когда хотели взять отцовскую машину. Даже будучи взрослыми, вы слышите его от своей второй половины, когда, например, предлагаете потратить премию на хобби, т. е. в своих собственных интересах.

На самом деле существуют сотни программ обучения персонала, занятого продажами, предусматривающих использование особого языка и методов, которые не дают клиентам сказать «нет» и предлагают изощренные способы обхода этого слова. Боевые кличи «Никогда не принимайте “нет” в качестве ответа» или «Искусство продавать начинается там, где покупатель говорит “нет”» проникают глубоко в головы специалистов по продажам и влияют на их убеждения и поведение.

Относиться к произнесенному клиентом «нет» можно по-разному. Одни считают его препятствием на пути, другие — плацдармом для следующего шага. Что, если вы измените свой образ мыслей и предпочтете видеть в «нет» не отказ, а возможность?

Что, если вы откажетесь от инстинктивного восприятия «нет» как помехи на дороге и станете считать его знаком объезда потенциальной опасности и выхода на маршрут, который может принести лучший результат вашему клиенту и вам?

Говорить «нет» — это лишь один из вариантов поведения клиента. Не принимать эту реальность — значит провоцировать сопротивление с его стороны и, что еще хуже, утрату веры в ваше намерение помочь ему добиться успеха. Хотите верьте, хотите нет, но признание права клиента сказать «нет» может служить чрезвычайно мощным оружием и давать вам

---

Относиться  
к произнесенному  
клиентом «нет»  
можно по-разному.  
Одни считают его  
преградой на пути,  
другие – плацдармом  
для следующего шага.

---

необходимое понимание того, что нужно сделать для получения ответа «да». В этом и заключается сила ответа «нет», если вы знаете, как отреагировать конструктивно.

Когда вы слышите «нет», то получаете важную информацию. Это сигнал, что нужно начать поиск других путей достижения результатов, которые клиенты будут считать хорошими. Большинство людей, почувствовав, что им «позволено» выбирать, нередко с большей готовностью принимают решение.

Предоставляя клиенту возможность сказать «нет», вы демонстрируете, что действительно понимаете его позицию и потребности бизнеса. Тем самым вы говорите: «Если это действительно не самое лучшее решение для вашего бизнеса, нам следует поискать другие варианты». Подумайте вот над чем:

- Повышается или уменьшается доверие клиента к вам, если ему позволено говорить «нет»?
- Укрепляется или ослабляется в этом случае ваш авторитет?
- Даже в случае отрицательного ответа клиента, если вы действительно намеревались ему помочь, какова вероятность того, что в будущем он обратится к вам?

Если вы такой же, как большинство людей, то ответ «нет» вызывает у вас неприятную физическую и эмоциональную реакцию, особенно если вы принимаете участие в важной дискуссии.

Вы сердитесь, чувствуете учащенное сердцебиение, вас даже может бросить в пот. Мозг тем временем переполняют неприятные мысли, вы готовитесь выдвигать контраргументы и претензии. Уязвленное самолюбие способно затмить разум и выплеснуться эмоционально. Ваше лицо в буквальном смысле багровеет. А если в дело вступает самолюбие, то это уже беда, поскольку мозг не может одновременно действовать логически и реагировать эмоционально.

Ваша способность конструктивно использовать ответ «нет» кроется в умении управлять эмоциями и заранее продумывать потенциальные возражения клиента.