Техники холодных звонков. То, что реально работает

Автор:
Стивен Шиффман

Техники холодных звонков. То, что реально работает

Стивен Шиффман

Любой менеджер по продажам знает, как сложно звонить незнакомым людям и предлагать свою услугу или товар. Зачастую результатом холодного звонка бывает отговорка, или просто отказ. Автор книги Стивен Шиффман утверждает, что холодные звонки – это не проклятье менеджера, а его возможность, благодаря которой будет обеспечен личный профессиональный успех и финансовое процветание компании. Прочитав это профессиональное руководство, вы научитесь звонить тем людям, потребность которых в вашем продукте еще не сформирована, узнаете, как структурировать телефонную беседу и добиваться личной встречи. Вы не только перестанете бояться холодных звонков, но и сможете сделать их своим главным конкурентным преимуществом и увеличить свой доход как минимум вдвое.

Стивен Шиффман

Техники холодных звонков. То, что реально работает

Руководитель проекта А. Деркач

Редактор Ю. Быстрова

Корректор Е. Чудинова

Компьютерная верстка А. Абрамов

© Stephan Schiffman, 1987, 1988, 1990, 1999, 2003, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер (http://www.alpinabook.ru/)», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru (http://www.litres.ru/))

* * *

Моей жене, Барбаре Фокс, гроссмейстеру переговоров

По сей день я не уверен, блефовала ли она, когда семь лет назад в вопросе о свадьбе в январе или июне заняла позицию «сейчас или никогда». Если это и был блеф, я не стал его разоблачать и таким образом принял самое разумное решение в своей карьере переговорщика.

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, используй 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 напомню 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 удается 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 приходить 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 разослать объявления о нашем продукте, а звонки посыплются сами.

Как мы были наивны! У меня по-прежнему хранится по 10 000 штук брошюрок 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 обеспечивают 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 отношение 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 удается 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 каждых 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 человеками. 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 удается ли вам это? Если вам нужны десять деловых встреч в неделю, то удается 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 ? 149 ? 49 ? 83 ? 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 настаивал? Потому что знал: если сейчас она не позвонит, через восемь недель ее продажи упадут. Поступок, конечно, неоднозначный, но все это чистая правда. Не начни 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 услышали 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: «Сегодня мне все отказывают, просто кошмар какой-то!», владелец отвечает: «Прекрасно! Значит, у нас наклевывается 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 человеками и назначил 162 встречи.

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

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

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

Я специально привел цифры из разных регионов страны, чтобы вы не говорили: «А у нас в городе N это не сработает». Сработает!

Итак, я хочу пояснить, почему эти цифры столь важны. С их помощью мы сможем удвоить свой доход пятью разными способами.

1. Удвойте число звонков

Первый способ удвоить свой доход – увеличить в два раза число звонков. На всех своих семинарах я задаю людям один вопрос: могут ли они удвоить количество совершаемых звонков? Иногда кто-то говорит: «Думаю, я мог бы удвоить

количество звонков». «Ну, если так, – сразу же отвечаю я, – тогда семинар для вас закончен, продолжать не имеет смысла!» Если вы на самом деле можете удвоить количество звонков, которые вы делаете каждый день, так и поступите. Вы не нуждаетесь в моих советах. Удвойте число звонков, и количество продаж возрастет. К сожалению, большинство людей этого не могут.

2. Дозванивайтесь чаще

Второй способ удвоить свой доход заключается в том, чтобы не просто звонить, а дозваниваться большему числу людей. Например, я обычно звоню 15 клиентам и дозваниваюсь до семерых. Если бы я мог дозвониться до 14 человек, это было бы великолепно. Но если я дозвонюсь хотя бы до восьми, изменит ли это ситуацию? Один человек в день – это плюс 200 человек в год. Это немало. Задумайтесь о том, как подобные изменения способны повлиять на ваши показатели.

3. Назначайте больше встреч

Третий способ удвоить свой доход – просто увеличить число встреч. Вместо того, чтобы говорить каждый день с семью людьми и назначать по одной встрече, я смог бы назначать две встречи. Чем больше будет это число, тем большего успеха я добьюсь. Если бы я смог назначать по одной дополнительной встрече каждый день, это принесло бы мне громадный дополнительный доход! Но даже незначительное увеличение этого показателя может дать впечатляющие результаты. В этой книге мы расскажем вам, как договориться о большем количестве встреч по телефону.

4. Заключайте больше сделок

Четвертый способ увеличить доход – совершать больше продаж потенциальным клиентам, назначившим вам встречу. У меня это соотношение составляет один к восьми. На каждые восемь встреч у меня приходится одна продажа. А если бы я улучшил этот показатель? До шести к одному или даже до четырех к одному? Разумеется, это значительно повысило бы мой доход. При этом я проводил бы

встречи не чаще, чем раньше.

5. Старайтесь получать больше денег от каждой сделки

И, наконец, если бы я стал получать в два раза больше денег от каждой продажи, то смог бы (по крайней мере, теоретически) удвоить свой доход.

Эта идея не так глупа, как может показаться на первый взгляд. Одна женщина из огромной нефтяной компании позвонила ко мне в офис в десять часов вечера в пятницу, чтобы заказать десять экземпляров моей книги. Я сказал себе: «Эта женщина звонит в десять вечера в пятницу. Наверное, у нее нет никакой личной жизни». Правда, мне тут же пришла в голову еще одна мысль: «А я сижу в офисе в десять вечера в пятницу и отвечаю на звонки. Значит, у меня личной жизни тоже нет!» Я спросил ее: «Почему вы звоните так поздно, да еще в пятницу?» Она сказала: «Стив, дело в том, что у нас есть десять дистрибьюторов в Вирджинии, и мы хотим, чтобы они проводили больше деловых встреч. Мы решили, что ваша книга поможет». Тогда я сказал ей: «Знаете, у меня отличная идея: почему бы нам не встретиться лично?» Я превратил продажу книг на $80 в $250 000, просто задав вопрос: «Чего вы хотите добиться с помощью этой покупки?»

Итак, если бы мне удалось увеличить средний доход от сделки, я бы мог достичь большего успеха. А такая возможность иногда появляется.

Итак, есть пять способов повысить свой доход: удвоить число звонков, чаще дозваниваться, проводить больше встреч, заключать больше сделок и, наконец, стремиться поднять прибыль от одной сделки.

Всего один лишний звонок в день…

Если вы любите спорт, то знаете, что часто победу от поражения отделяет всего один удар, один рывок или доля секунды. Вам не обязательно отрываться на целую милю, чтобы выиграть. Вам просто необходимо победить. Для того чтобы

стать первым, стать самым лучшим или просто улучшить свою жизнь, не обязательно набирать 1000 дополнительных очков. Очень часто от победы вас отделяет всего одно очко. Вам не нужна еще тысяча деловых встреч в день. Возможно, вам нужна еще одна.

Несколько лет назад я сотрудничал с фармацевтической компанией. Ведущим менеджером по продажам компании был молодой человек, который обошел 650 своих коллег. Топ-менеджеры попросили меня узнать у этого счастливчика, как он добился таких значительных результатов. Он не готовился к выступлению и не ожидал вопроса. Эту сцену я запомнил навсегда. Я подошел к нему и попросил встать. Он был крупным парнем под два метра ростом. Глядя на него снизу вверх, я спросил: «Джим, мне просто любопытно, как вы стали самым лучшим?» «Я просто делал один дополнительный звонок в конце дня», – ответил он. «Что вы имеете в виду?» – удивленно спросил я. Я-то ожидал услышать подробный рассказ о какой-то особой системе. Но его история была проста. Он решил стать лучшим в стране. Обычно он делал все деловые звонки утром. Каждый день, перед тем как покинуть офис, независимо от того, сколько было времени – пять, шесть, семь или восемь часов, он, уже одетый, садился за стол и звонил еще одному человеку.

Это и есть успех. И это все, что для него требуется. Вам ни к чему звонить еще тысяче человек. Вполне достаточно будет каждый день делать еще один дополнительный звонок.

Давайте разберемся с этим повнимательнее. Вспомним приведенный выше ряд чисел: 149 переговоров с новыми людьми, 49 первых деловых встреч, 83 деловые встречи и всего 10 продаж. Если сейлз-менеджер, имеющий такие показатели, просто поговорит еще с одним человеком сверх своей дневной нормы, договорится об одной дополнительной встрече, заключит одну дополнительную сделку в день или в неделю, доход его значительно возрастет.

Если вы хотите достичь успеха в бизнесе, запомните: любое, на первый взгляд небольшое, изменение может радикально повлиять на вашу карьеру!

Человек, проехавший 60 000 миль

И еще пример из жизни. Недавно я вел программу для торгового персонала в Далласе (штат Техас). Как-то раз человек по имени Эд встал и сказал: «Стив, я пошел» и покинул аудиторию. Такого со мной не случалось уже давно. Во время перерыва я подошел к нему и спросил: «Эд, почему вы ушли?»

Он ответил мне: «Стив, мне 62 года. Я занимаюсь продажами в этой компании уже восемь лет. Каждый год я сажусь в свою машину и еду из Далласа в Оклахому через Арканзас и обратно. Каждый год я проезжаю 60 000 миль. И я не нуждаюсь в том, чтобы вы или еще кто-нибудь учил меня, как надо продавать».

Я сказал: «Эд, позвольте, я сделаю одно предположение. Мне кажется, что вы каждый год зарабатываете одну и ту же сумму денег». «А как вы догадались?» – спросил он. «Эд, – ответил я, – вот уже восемь лет вы каждый год проезжаете по 60 000 миль. Каждый год вы назначаете одно и то же число встреч. Встречаетесь с одним и тем же количеством людей. Вы каждый день делаете одно и то же. Если вы ничего не измените, то не сможете увеличить свой доход». Он пожал плечами и ушел. (Я случайно узнал, сколько он зарабатывал в год. Оказалось, немного.)

Не являетесь ли вы «человеком, проезжающим 60 000 миль»? Может быть, вы делаете одно и то же вновь и вновь, получая один и тот же неудовлетворительный результат? Если так, подумайте, что можно изменить.

Менеджер по продажам не только должен просто знать свои показатели и их соотношения. Он должен работать с этими цифрами. Вы в любом случае будете заниматься продажами, но если вы не станете анализировать свои показатели и не попытаетесь их улучшить, вам не удастся улучшить свои дела.

Я добивался изменений к лучшему, расширяя свою компанию, привлекая в нее новых сотрудников, издавая новые книги. Я осознавал: чтобы быть в авангарде, необходимы изменения. Чтобы добиться успеха, и вам, и мне нужно что-то изменить – а иначе мы ни на шаг не продвинемся вперед.

Как победить цифры

Я неоднократно встречал торговых агентов, которые знали, сколько встреч они провели за последнюю неделю, но потом я спрашивал: «А что вы намереваетесь изменить в своей работе?» – и они не могли ответить.

Если вы не знаете, что нужно менять, проблемы вам обеспечены. Помните – лучшие сейлз-менеджеры умеют работать со своими показателями.

Глава 3

Где искать контакты?

Что представляет собой «потенциальный клиент»? Чем он отличается от контакта?

Часто менеджер по продажам не может точно обозначить понятие «потенциальный клиент». Чтобы понять, откуда берутся контакты и потенциальные клиенты, обратимся к началу процесса продажи.

Предположим, я выбрал компанию, с которой имеет смысл сотрудничать. Обычно я ее ищу, изучаю и помещаю в свою базу данных. Что у меня есть на этом этапе? Потенциальный клиент? Скорее кандидат. Или «подозреваемый». Можно назвать его как угодно. Я называю такую фирму «возможностью» – возможностью завязать деловые отношения. Она еще не потенциальный клиент. Но после того, как вы определите целевую компанию, ваши шансы на заключение сделки повысятся! Итак, я сделал следующий шаг – договорился о встрече. Через две недели я собираюсь впервые встретиться с представителем компании, чтобы сделать презентацию. Теперь у меня есть потенциальный клиент?

Конечно, человек может отказаться от встречи, отложить ее или перенести. Такое случается достаточно часто. Поэтому даже то, что первая встреча назначена, не означает, что мы имеем дело с потенциальным клиентом. Это по-прежнему возможность, кандидат или контакт.

Потенциальный клиент – это тот, кто проходит все этапы процесса продажи. Более подробно эти этапы мы обсудим в главе 10, а сейчас я скажу только, что они называются начальный этап, этап сбора информации, этап презентации и этап заключения сделки.

То есть потенциальный клиент – это тот, кто проходит первый, второй и третий этапы. Это человек, который действительно готов и хочет иметь с вами дело.

Итак, в продажах существует три вида клиентов.

1. Покупатель, заказчик или клиент – тот, с кем вы заключили сделку.

2. Контакт, «подозреваемый», возможность – тот, с кем вам хотелось бы завязать отношения.

3. Потенциальный клиент – тот, кто уже прошел первый этап.

Или обратимся к уже известной вам формуле ДВ = К = П.

Деловая встреча = Клиент = Продажа. В таком случае, потенциальный клиент – это тот, кто уже прошел этап деловой встречи, но еще не заключил с вами сделку[1 - На практике такое понимание термина «потенциальный клиент» наиболее оправданно для управления работой с клиентами. Хотя я и использую это определение в данной книге. – Прим. ред.].

Понятие «потенциальный клиент» обозначает также человека, с которым менеджер по продажам стремится назначить деловую встречу. Я взял на вооружение именно этот термин, поскольку он кажется мне более ясным, чем все остальные. Кроме того, им традиционно пользуются сейлз-менеджеры, совершающие холодные звонки.

Создание контактов

Как же пройти все эти этапы? Как найти кандидатов.

Существует множество методов создания контактов. Самый главный инструмент, которым вы для этого располагаете, называется беспроволочным телеграфом – каждый ваш знакомый в среднем имеет еще 250 знакомых. Поэтому вы должны понимать, насколько важно для вас сообщать окружающим о вашем продукте. Ведь большинство из нас не умеют во время встречи рассказать собеседнику о том, чем мы занимаемся.

Однажды меня пригласили на прием. Там ко мне подошел человек и спросил, чем я занимаюсь. Я ответил: «Я президент корпорации D.E.I. Management Group, это нью-йоркская фирма, которая занимается обучением менеджеров по продажам. Сейчас мы активно сотрудничаем с N (я назвал крупную компанию) в сфере холодных звонков и управления работой с потенциальными клиентами».

Моя жена считает, что, рассказывая людям о своей работе, я превращаюсь в зануду. Я же считаю это обстоятельностью. Просто я твердо уверен, что вы или кто-то из ваших знакомых может заинтересоваться моими услугами. И я хочу подробнее рассказывать вам о своем бизнесе, стараюсь прорекламировать свою компанию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/stiven-shiffman/tehniki-holodnyh-zvonkov/) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

На практике такое понимание термина «потенциальный клиент» наиболее оправданно для управления работой с клиентами. Хотя я и использую это определение в данной книге. – Прим. ред.

Купить: https://tellnovel.com/stiven-shiffman/tehniki-holodnyh-zvonkov-to-chto-realno-rabotaet-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити