

Пиплз Дэвид

Продажи снизу вверх

Дэвид Пиплз

Продажи снизу вверх

1. От автора бестселлера Presentations Plus

2. David A. Peoples

3. Оглавление

4. О чем эта книга?

1. Как это было?

5. Почему сверху вниз?

1. Пирамида беспокойства

2. Какой удобный случай!!

3. Еще 30 процентов в резерве

4. Реальности корпоративной жизни

5. Итоги

6. Последний пример

6. Как выявить принимающего решения?

1. Принимающий экономические решения

2. Пользователи

3. Влиятельные лица?

4. Привратники

5. Тренер?

6. Главное влиятельное лицо

7. Нокаут конкуренту

7. Выиграю я или проиграю?

1. Купят ли они у меня?

2. Стратегия "Быстрота и натиск"

3. Стратегия "Точечного удара"

4. Стратегия "Ювелирного маркетинга"

5. Стратегия "Проходи мимо"

8. Как встретиться с Большим Боссом?

1. Но я заблокирован на нижнем уровне

9. Совершенно секретно

1. Ну а как быть с Большим Боссом?

10. Оценим Большого Босса

1. Скрытная личность

2. Открытая личность

3. Лидер

4. Ведомая личность

5. Характеристики Рулевого

6. Характеристики Аналитика

7. Характеристики Дружелюбного

8. Характеристики Экспрессивного

9. Стили поведения и место работы

10. Модификация поведения

11. Большая проблема - два решения

11. О чем говорить?
 1. Техника "по конкретным продуктам"
 2. Экспертный подход
 3. Система ключевых индикаторов
 4. "Большая наука"
 5. Критические факторы успеха
 6. Что сложнее всего сделать
 7. Как услышать, что говорит клиент
 8. Вы готовы?
12. Искусство убеждения
 1. Ответ Аристотеля
 2. Почему люди покупают
 3. Почему люди делают покупки?
 4. Третье требование Аристотеля
 5. Вариант "выигрыш/выигрыш" потерял свое значение
 6. Я выиграл - ты потерял
 7. Я потерял - ты выиграл
 8. Наш самый важный капитал
 9. Как вести дела с людьми - Создание доверия, уверенности и привлекательности
 1. Вы надежны и заслуживаете доверия?
 2. Вы искренни?
 3. Вы компетентны?
 4. Ваше внимание сосредоточено на заказчике?
 5. Вы нравитесь мне?
10. Как наладить взаимосвязи
11. Почему нужен контакт на верхнем уровне
13. Донести ответ до собеседника
 1. Использование стратегии прорыва
 2. Прислушайтесь к соображениям правого полушария
 3. Использование стратегии наименьшего риска
 4. Продажа коммерческой философии
 5. Первый кандидат на второе место
 6. Проведение анализа ESS
 7. Проведение презентации
 8. Вы будете человеком нового поколения
 9. Больше дела - меньше усилий - меньше времени
 10. Назначение высокой цены
 11. Как продвинуться вперед
14. Мечта, желание и огонь
 1. Вам не нужно быть выдающимся
 2. Вам не нужно быть талантливым
 3. Вам не нужно быть трудоголиком
 4. Не нужно иметь прекрасное образование

5. Жизнь не игра случая

Жизнь игра выбора

6. Мы контролируем игру жизни

1. Вы контролируете время

2. Вы выбираете своих собственных друзей

3. Вы контролируете свою речь

4. Важнейшая вещь для Вашего здоровья - это Вы

5. Вы контролируете свое финансовое будущее

6. Вы контролируете Ваше отношение

7. Если это должно случиться, то почему не со мной

8. Настойчивость

9. Вы на правильном пути?

10. Есть ли у Вас терпение

15. Эпилог

От автора бестселлера Presentations Plus

David A. Peoples

SELLING TO THE TOP

Продажи сверху вниз

David Peoples

Опыт продажи руководству

Переводчики: С.А. Шиков (Введение, главы 1-7), В.М. Козлов
(главы 8-10, эпилог)

Другие книги этого автора

Presentations Plus (первое издание)

Presentations Plus (второе издание)

Supercharge Your Selling: 60 советов за 60 минут

Оглавление

? Четыре стиля поведения

? Концепция КФУ

? Лучшее, что следует делать при первом звонке

? Вопросы, которые нужно задать

? Самая сложная вещь в мире

? Как услышать, что говорить клиент

? Не забывайте ключ, шпиргалку и письмо

? Почему и как люди покупают

? Как выиграть и как проиграть

? Три вещи, нужные чтобы убедить другого

? Как добиться доверия

? Факты против убеждений

? Деловые аргументы против личных

? Стратегия прорыва

? Стратегия наименьшего риска

? Продажа философии бизнеса

? Проведение анализа ESS

- ? Продажа первого выбора второй раз
 - ? Не разговаривайте через стол
 - ? Мечта в голове
 - ? Желание в сердце
 - ? Огонь в душе
 - ? Контролировать судьбу
 - ? Сила настойчивости
 - ? Только убежденный может убедить
- О чем эта книга?

Эта книга о преимуществах обращения наверх и риске обращения вниз. Она о мудрости целенаправленной работы с лицами, принимающими решения, вместо попыток продажи массам.

Она о понимании того, почему люди покупают, и знании, когда следует пройти мимо. О том, как обходить привратников и как добраться до босса.

Эта книга о том, как добиться уважения и доверия, изучая бизнес клиента и понимая его проблемы.

Она об оценке людей заранее, даже не встречаясь с ними, и об изменении своего поведения, чтобы достичь лучшей совместимости с нашими заказчиками и клиентами.

Эта книга о том, что надо говорить, и как на самом деле услышать, что говорит клиент. Она о решении проблем бизнеса, а не продаже возможностей и функций. О мнениях в сравнении с фактами и личных причинах в сравнении с деловыми.

Она не о торговле, а о создании деловых и партнерских отношений. Эта книга говорит вам: "Если нет серьезных отличий между вашим продуктом либо услугой и их аналогами у вашего конкурента, тем больше должно быть отличие в том, как вы ведете дела с людьми".

Эта книга о шести стратегиях, которые позволят вам отличаться от конкурента и добиться успеха в конкурентной борьбе.

Она о необходимых ингредиентах успеха и реальности, в которой может убедить только убежденный.

Как это было?

Что-то было не так - и очень плохо. Четверть века IBM устанавливала стандарты роста, качества и сервиса для корпоративной Америки. Она постоянно признавалась самой восхитительной и хорошо управляемой компанией в стране. Ее главной силой были ее весьма активные торговые представители - утверждалось что они лучшие и наиболее сильные в мире.

Но дни славы быстро увядают. 15 процентов прироста сменяются 6, затем наступает равновесие. И наконец происходит то, о чем не могли и подумать: в некоторых секторах рынка наблюдается кризис.

И IBM не одинока. В большинстве компаний корпоративной Америки история аналогична, или еще хуже. Что произошло? Что было не так? Ответы сложны и многогранны. Эта книга посвящена одной из тем - продажам.

Чтобы получить некоторые ответы, IBM провела большое исследование при помощи независимой консультационной фирмы. Исследователи пытались раскрыть следующие вопросы:

1. Навыки, наиболее критичные для достижения успеха в продаже продуктов и услуг, когда имеют место:

? Большие деньги.

? Несколько лиц, принимающих решения.

? Длительный цикл продажи.

? Утверждение со стороны высшего руководства.

? Постоянные взаимоотношения.

2. Достигнутый в IBM уровень для наиболее критичных навыков.

Вот список пяти навыков и умений, в порядке их важности для достижения успеха. Они же характеризуются наиболее низким реально достигнутым уровнем.

1. Обращение наверх.

2. Навыки консультирования.

3. Умение слушать.

4. Умение влиять на людей.

5. Умение задавать вопросы.

Последние два фактора одинаково важны.

Исследование показало, что:

1. Наибольшим приоритетом обладает навык обращения непосредственно к высшему руководству, и этот же навык наименее развит.

2. Когда торговых представителей спрашивали, почему они не обращаются на самый верхний уровень, они давали два ответа: "Я не знаю, о чем говорить", и "Я не чувствую себя уверенно, обращаясь наверх".

Серьезные изменения были нужны в области консультаций, которые требовались для понимания проблем бизнеса клиента и разработки соответствующих решений.

3. Торговые представители говорили слишком много, слушали слишком мало и не знали, какие вопросы задавать.

Как сотрудника Института Передового Бизнеса IBM меня попросили разработать новую программу обучения для опытных торговых представителей, которая решила бы эти проблемы. Это был волнующий проект.

С тех пор мне удалось усовершенствовать и создать заново многие подобные концепции, которые далее проверялись и одо-

брялись на практических занятиях и семинарах с участием большого количества сотрудников разных компаний Америки. Эта книга - окончательный результат проделанной работы.

Стало совершенно ясно, что старые методы продаж работают плохо, если вообще работают. С точки зрения клиента или заказчика старые методы столь хорошо знакомы, что они не только неэффективны, а фактически оскорбительны. Рассмотрим пример. Если вы имеете десять контактов с целью продажи в неделю, это означает 500 контактов в год. Сколько разных методик продажи вы наблюдаете? Ответом будет одну - а именно вашу. Но если вы клиент и видите с десятью торговыми представителями в день, это тоже 500 контактов в год. Сколько разных методик продажи наблюдает клиент? Ответом будет - много. Итак, кто больше знает о различных методиках продаж, вы или клиент?

Анализ большинства программ подготовки показал, что различий между ними не более чем на 10 копеек. О да, имеют место разные термины и методы, а также разные технологии. Но налицо впечатляющее единство шагов и приемов.

Нас готовят к тому, чтобы рассказывать историю о функциях и возможностях наших продуктов или услуг, как будто мы единственный поставщик. Но с точки зрения клиента все продукты и услуги имеют тенденцию выглядеть совершенно одинаково, и отличия между ними минимальны. Для клиента сегодня все продукты, услуги и торговые представители на одно лицо. Если вы предлагаете качественный продукт, с отличным обслуживанием за прекрасную цену, как вы думаете, что делает ваш конкурент? Тоже самое. Большинство клиентов в большинстве отраслей уверены, что есть несколько поставщиков, которые могут удовлетворить их требованиям.

Основное заблуждение большинства курсов обучения маркетингу состоит в том, что "один размер подходит для всех". Вот некоторые примеры ошибок, к которым это обычно приводит:

? Продажа продукта за миллион долларов также, как продажа финтифлюшек.

? Продажа одному человеку тем же способом, что и комитету.

? Уверенность, что продажа за один телефонный звонок и годичный цикл - одно и то же.

? Уверенность, что вы будете продавать президенту точно также, как агенту по закупкам.

? Уверенность, что лучший способ бороться с возражениями - запомнить ответы для 48 наиболее типичных.

? Уверенность, что лучший способ заключения сделки - попрактиковаться в 20 способах вроде "сделка с молокососом".

Времена меняются. Старые методы более не пригодны. Потенциальный покупатель не враг, продажа - не соревнование, а заказ - не приз за победу. Трюки и вопросы с подвохом легко распознаются. Отношения с поставщиком как с противником заменяются на понимание важности партнерских отношений, а постоянные и прочные связи становятся сегодня типичными. Старомодные ценности типа доверия, честности и надежности снова возрождаются.

Есть ли у меня ответы на все вопросы? Есть ли у меня пойманные "пчелы убийцы", которых вы можете выпустить на своего конкурента? Открыл ли я мифическое лекарство, которое можно применять к клиенту? Конечно нет. У меня есть здоровые принципы установления взаимоотношений и партнерства, а также решения проблем клиентов путем изучения их потребностей и предоставления им того, в чем они нуждаются.

Если вы хотите достичь большего с меньшими усилиями, поступая правильно с первого раза, пойдете со мной. Давайте пройдем этот путь вместе. Я верю, что вы найдете, как это уже сделали другие, что мужчина или женщина, которые хотят делать дело вместе с вами, могут компенсировать все остальное.

Давид Пиплс (David Peoples) п/я 8850 Лонгбат Ки (Longboat Key), Флорида 34228

1

Почему сверху вниз?

(Больше пользы - меньше усилий)

Если при продаже вашего продукта или услуги имеют место:

? Большие деньги.

? Несколько лиц, принимающих решения.

? Длительный цикл продажи.

? Утверждение со стороны высшего руководства.

? Постоянные взаимоотношения,

то вы попали куда надо - и эта книга для вас.

Мы начнем с одной наиболее важной вещи, которую нужно знать, чтобы достичь успеха на рынке. (Я знаю. Я десять лет делал это неправильно). Позвольте мне поделиться своим опытом.

Чем ниже уровень, на котором я работал со своими клиентами, тем более удобно я себя чувствовал. Уровень инспектора обычно был максимумом, на что я отваживался в организационной структуре. Я обычно не обращался на самый верхний уровень. Там, думал я, все ростом 8 футов, закончили Гарвард и имеют ученую степень. (Позже я узнал, что они разного роста, не заканчивали и не имеют).

Я обычно обнаруживал, что прежде чем добиться серьезного интереса от инспектора, ему захочется увидеть, пощупать, пнуть

это ногой и проанализировать. Так что мне приходилось возвращаться обратно на ферму и готовить "демонстрацию". И вот наступало утро намеченного Дня демонстрации. Отличное шоу и прекрасное выступление, но инспектор говорит: "Наш бизнес слегка отличается. Мы должны более точно понять, как это будет работать в нашем случае". И я отвечал: "Отлично. Позвольте мне зайти еще раз и провести исследование". Теперь я занимался интервью, анализом, измерением и подготовкой предложений. Я возвращался к инспектору с хорошими новостями о возможном сокращении запасов, численности персонала и улучшении обслуживания клиентов. К сожалению, взгляды клиента на будущее далеко не всегда столь кристально ясны, как мои. Они обычно бормочут страшные слова вроде: "Нам это нужно в письменной форме". Я ненавижу писать предложения, но они приходят вместе с клиентами.

Так или иначе, а время идет. На сегодня я потратил на это три или четыре недели.

Наконец, я отдаю свои предложения инспектору.

Предположим, что шансы на положительный ответ инспектора равны 50 процентам. Я получил эту сделку - инспектор говорит да - и теперь он идет подписывать контракт, верно?

Если вы ответите нет, вы правы. Опытные торговые представители знают, что для продуктов или услуг, удовлетворяющих критериям, перечисленным в начале главы, инспектор не может подписывать контракт никоим образом. Значит я потратил недели на общение с кем-то, кто не может подписать контракт. Теперь он должен получить подтверждение наверху; а я зависим от того, как он продаст мой продукт вместо меня. Но как вы думаете, насколько хорошим продавцом является некто, кто всю жизнь занимался дебетом и кредитом?

Для принимающего решения лица наверху это также может быть одним из самых важных деловых решений за год. Вы думаете, он или она будет самостоятельно проверять шины или копаться под капотом? Конечно нет. Так что мне придется повторить все шаги еще раз. Наконец, я выдаю свои предложения лицу, принимающему решения. Предположим, что шансы на его положительный ответ равны 50 процентам. И к чему я пришел? Я имею шансы 50 процентов и еще 50 процентов - на положительный ответ инспектора - 25 процентный шанс сделать свое дело. Но когда руководитель говорит эти страшные слова (вы слышали их?), "Я обязан посмотреть, что предлагают другие поставщики". Мои шансы сделать дело 25 процентов, и налицо ситуация конкуренции. Допустим, что мы выигрываем у конкурентов в 50 процентах случаев. Тогда как показано на рис. 1.1, это означает, что

наши шансы на успех всего 12 1/2 процента, а я потратил на это шесть недель. Наверняка есть лучший способ потратить деньги, слова, и добиваться славы, чем торговать так. И будьте уверены, он действительно есть. Это называется Правило 1: Обращайтесь прямо наверх.

Обычно с человеком на верхнем уровне проще всего встретиться, и он либо она дадут вам знать, стоит ли тратить свое время. Этот человек может дать вам критерии принятия решения, разъяснить ваше положение и рассказать, что вам следует сделать, чтобы добиться своего. Наконец, ему будет интересно то, что вы скажете, если вы знаете о чем говорить (это мы узнаем в главе 7).

Высшее руководство

1 контакт Инспектор

Демонстрация Обследование Предложения Презентация

Прогноз продаж 50% 25% 12 1/2%

Рис. 1.1. Шестью неделями позже наши шансы на успех равны 12 1/2 процентам.

Рис. 1.2. Правило 1 - Обращайтесь на самый верх.

Если вы сомневаетесь в мудрости Правила 1, позвольте задать вам вопрос. Вы слышали когда-либо, чтобы руководитель высшего уровня сказал: "На это нет средств в бюджете"?

Пирамида беспокойства

Другой подход к мудрому решению обращаться наверх приводится в иерархии личных приоритетов доктора Абрахама Маслоу, показанной на рис. 1.3. Здесь мы видим приоритеты личности снизу вверх в таком порядке:

1. Выживание "Я хочу жить".

2. Безопасность "Я хочу быть в безопасности".

3. Общественные "Я хочу, чтобы меня любили".

4. Чувство достоинства "Я хочу быть важным".

5. Требуется для достижения успеха "Я хочу быть великим".

Если наложить эту концепцию на организационную структуру корпорации, мы получим некоторое представление о том, что думают и о чем беспокоятся люди на разных уровнях, как показано на рис. 1.4.

Требуется для достижения успеха

Чувство достоинства

Общественные

Безопасность

Выживание

Рис. 1.3. Иерархия личных приоритетов.

Прибыль и выживание корпорации

Продажи, затраты и производство

Проекты

Качество работы

Работа

Рис. 1.4. Иерархия деловых проблем.

На нижних ступенях организации люди беспокоятся о наличии работы (выживание). Когда потребность в работе удовлетворена, их заботит улучшение качества своей работы или получение лучшей работы (безопасность). Когда и эта потребность удовлетворена, внимание смещается на проекты и задачи их отдела (общественные потребности). Только перейдя на четвертый уровень мы начинаем серьезно интересоваться повышением продаж, снижением затрат и совершенствованием производства (чувство достоинства). И только на самом верху нас заботит прибыль и выживание корпорации.

Пирамида беспокойства вызывает значительные отличия в оценке относительной важности (стоимости) маркетинговых соображений на верхних и нижних уровнях. В правой части рис. 1.5. мы видим, что ценность бантиков и рюшечек вашего продукта растет по мере движения сверху вниз по организационной структуре и падает, когда вы поднимаетесь вверх. Относительная важность долларов (затрат, цены) больше внизу, чем вверху. И третий фактор должен привлечь наше внимание как никакой другой. Почти всегда конкуренция внизу больше, нежели наверху.

В левой части рис. 1.5. мы видим, что значимость неуловимых личных соображений увеличивается снизу вверх. В тоже время, как мы знаем из книги Мишеля Портера *Competitive Strategies* (Стратегии конкурентной борьбы), взаимоотношения с поставщиком весьма важны для успеха и выживания компании. Эту истину намного лучше понимают наверху, нежели внизу. Наконец, также как защитник в футболе управляет взаимодействиями в команде, мы видим, что лично вы можете иметь большее значение для человека на вершине, нежели на нижних уровнях.

На нижнем уровне вы вовлекаетесь в классическую борьбу за полезностью и цену в условиях конкуренции, показанную на рис. 1.6.

В тоже время на верхнем уровне вероятно имеется более законченное и реалистичное понимание соотношения цены и полезности. Более вероятно и понимание того, что компонентами полезности являются качество и сервис. Так что взаимоотношения, скорее всего, видятся такими:

Качество + Сервис = Цена

Более низкая цена возможно означает более низкое качество, или худший сервис, или то и другое одновременно. Фактически для многих (если не большинства) продуктов цена стоит весьма

низко в списке критериев покупки.

Этот принцип был описан Джоном Раскиным более 100 лет назад, в том виде, который приведен на рис. 1.7.

Зиг Зиглер описывает это так: когда вы прибавляете преимущества качества, вычитаете разочарования дешевизны, умножаете на удовольствие от покупки чего-то хорошего и делите цену на время эксплуатации, результат получается в вашу пользу.

При продаже на верхнем уровне мы также имеем дополнительный шанс изменить правила игры и улучшить ценность путем рассмотрения дополнительных соображений - и изменить баланс между ценой и полезностью, как показано на рис. 1.8.

Важно ли это? Разумеется. Например, как вы думаете, кто победит медведь гризли или крокодил? Ответ: это зависит от места схватки. Если на земле, победит гризли, если в воде - крокодил. Если вы можете изменить правила игры, вы обязательно победите.

Если вы скажете: "Но мой продукт - ширпотреб. У меня нет экзотических неуловимых свойств или других характеристик, которые отличали бы мой продукт или услугу", то посмотрите на эту цитату Тэда Левита из школы бизнеса в Гарварде: "Нет такой вещи, как ширпотреб. Все продукты и услуги отличаются". Еще одно доказательство приводит куриный король Фрэнк Пердью. Он говорит: "Если вы можете дифференцировать дохлую курицу, вы можете дифференцировать все что угодно". (Подробнее об этом в главе 9).

Всеобщее правило

"Неразумно платить слишком много, но еще хуже платить слишком мало".

Когда вы платите слишком много, вы теряете немного денег - и все. Когда вы платите слишком мало, вы иногда теряете все, потому что купленная вещь непригодна для того, для чего вы ее купили.

Общее правило делового баланса не позволяет заплатить немного и получить нечто - этого нельзя сделать.

Если рассмотреть самое дешевое предложение, полезно добавить к нему немного, чтобы учесть риск. Когда вы сделаете это, окажется что у вас есть достаточная сумма, чтобы купить кое-что получше.

John Ruskin (1819-1900)

Рис. 1.7. Это сегодня также верно, как и в прошлом веке.

Ваша значимость

Взаимоотношения

Неуловимости

Ценность

Цена

Рис. 1.8. Продажа сверху.

К какому типу продавцов вы относитесь? Как вы вписываетесь в широкий мир продаж? Взгляните на рис. 1.9 и найдите вероятное место, где вы находитесь.

Большинство торговых представителей говорят: "Я хотел бы быть в правой части". Но если спросить клиентов: "Куда бы на этой шкале вы поместили торгового представителя, которого видите каждый день?", они скажут: "Слева".

Это приводит нас к правилу номер 2. Это вторая из самых важных вещей, которые надо знать для достижения успеха.

? Если ваш маркетинг основан на добавленной стоимости.

? Если ваша стратегия базируется на дифференциации.

? Если неосязаемые детали важны для ваших успешных продаж.

? Если вы подгоняете решения под конкретного клиента, то вам нужно следовать Правилу номер 2:

ОБРАЩАЙТЕСЬ ПРЯМО НАВЕРХ

Догадайтесь, каким будет Правило номер 3?

Типы торговых представителей

Лотошник Традиционный Высокоэффективный Бизнес-партнер,

торговец торговый консультант

представитель К кому Агенту по Пользователю Среднему Высшему обращается закупкам управленческому руководству

звену Намерения Добиться Продать Установить Контроль за рассмотрения постоянные работой с

отношения клиентом Фокус Цена Возможности и Добавленная Цели и задачи

функции стоимость клиента Взаимоотношения Выстрелил и Случайные Выиграл/

Выиграл Доверие и

бежать уверенность Стратегия Цена

Эффективно Прикладные Проблемы бизнеса Стратегические сть решения направления

для клиента

Рис. 1.9. К какому из типов вы относитесь?

Какой удобный случай!!

Редко когда в курсе истории бизнеса представлялась подобная возможность перехитрить конкурента. Ваш конкурент не обращается на верхний уровень. Даже в фирме IBM (якобы известной контактами с высшим руководством) только 5 процентов времени торговых представителей тратится на контакты с высшим руководством, подготовку к ним и последующие действия. Взгля-

ните на рис. 1.10.

Время

Принятие решения клиентом

Контакты торгового представителя

Нижний Средний Высшее руководство

Рис. 1.10. Как торговые представители тратят свое время в корпоративной пирамиде.

Когда торговых представителей просили объяснить значительное расхождение между тем, где принимаются решения и тем, куда направлена их активность, были приведены следующие причины, почему они не обращались на верхний уровень:

1. У меня нет ценностей, которые можно предложить на верхнем уровне. Ответ: когда вы проведете полдня в ЦРУ (глава 5), вы не только сможете предложить нечто - вы будете иметь ответы на некоторые критические проблемы клиента.

2. Я не знаю, о чем говорить. Ответ: когда вы прочтете главу 7, вы не только будете знать, о чем говорить - у вас будет страница со шпаргалкой, которой можно следовать.

3. Мне нужен большой калибр (руководитель), который пошел бы со мной. Ответ: да, часто это действительно нужно, и они ждут этого. Просто попросите.

4. Я не чувствую себя уверенно на таком уровне. Ответ: мы не можем сделать так, чтобы бабочки вдруг пропали, но когда вы дочитаете эту книгу, они будут летать строем.

5. Я не чувствую потребности в обращении наверх - дела идут хорошо. Ответ: уверяю вас - это тоже пройдет. У всех из нас были клиенты, где хорошие отношения с конкретным человеком приводили к тому, что удавалось достичь всего (или почти всего). Но поверьте мне, одна или две вещи могут произойти рано или поздно. Придет день, когда этот человек будет уволен, повышен, переведен, поменяет фирму или умрет, наконец. А заменивший его будет иметь прекрасные отношения с фирмой X. Это называется "Скажите чао вашей карьере".

Второе, что может случиться - это неспортивный поступок руководителя одного из ваших конкурентов. В отчаянии или поумнев они сделают то, чего вы не ожидали. Они обратятся на верхний уровень к руководству вашей фирмы-клиента.

Вот что он или она скажут: "У нас есть личный и обоснованный интерес к каждому из наших клиентов. Мы назначим одного из наших высших руководителей для прямых контактов с вашей компанией. Наша цель делать больше, чем оплачено и предоставлять лучший сервис, чем тот, за который вы заплатили. В любое время, если вы решите, что мы не достигаем нашей цели, вы можете воспользоваться прямой линией связи с нашим корпора-

тивным офисом. Лично я отвечаю в нашем офисе за вашу компанию. Мы хотим обслуживать ваш бизнес и заслужить ваше доверие".

Если это был ваш клиент, то налицо тяжелый медицинский случай. Что если эта компания платила вашей компании зиллион долларов в год в течение нескольких лет, а никто из ваших руководителей даже не позвонил их руководителям чтобы поблагодарить за совместную деятельность? Только вопрос времени, когда вы дождетесь телефонного звонка с плохой новостью.

Несколько лет я изучал случаи потери клиентов, пытаюсь найти что-то общее для их объяснения. Причины найти трудно. Нет предела воображению торговых представителей в попытках объяснить и рационализировать потерю. Я прекрасно делал это сам. Тем не менее, есть одна общая черта, которая проявляется весьма часто - потеря контактов с руководством клиента.

Вот правдивая история, которая должна растрогать ваше сердце. После потери крупного заказчика один из руководителей корпорации решил позвонить руководителю фирмы-клиента, принимающему решения. Никто в этой компании никогда не встречался и не звонил этому человеку за все время работы с этой фирмой. Руководитель сказал ему: "Мы хотели бы понять, почему вы выбрали их продукт в свете уникальных преимуществ нашего" - и перечислил их. На что тот ответил: "Я хотел бы, чтобы кто-то сказал мне об этом 30 дней назад".

Еще 30 процентов в резерве

Если вы похожи на меня, вы знаете, что могли бы делать больше (и лучше), если бы просто имели побольше времени.

Да, только одна вещь, которая отпущена нам в одном количестве - это время. Но самое большое отличие между нами в том, как мы используем его. Рассмотрим, для примера, тот факт, что 30 процентов времени потенциальный покупатель не покупает продукты и услуги ни у кого. Если мы сможем определить эти 30 процентов на ранней стадии, мы также сможем пройти мимо и потратить эти 30 процентов времени на остальные 30 процентов клиентов, которые собираются покупать. Вы можете получить этот ответ, обратившись наверх. Человек на верхнем уровне может и прямо скажет вам, серьезны ли его намерения или вы зря тратите свое время. Значительно чаще люди на нижних ступенях либо не знают этого, либо не захотят сказать.

Реальности корпоративной жизни

Давайте рассмотрим эффект обращения или не обращения наверх, заглянув в списки текущих дел руководителя, пользователя и сотрудника.

В сценарии 1 (рис. 1.11) предположим, что вы не общались с руководством.

Очевидно, что мы не составляем список текущих дел руководителя. Допустим, что мы разговаривали с пользователем. Мы привлекли ее внимание и интерес, и попали в ее текущий список, но не с высоким приоритетом, а скорее ближе к концу. Затем она обращается к своим сотрудникам и предлагает им рассмотреть ваши деловые предложения. Поскольку сотрудники работают на пользователя, и поскольку большинство людей делает то, что им приказывает босс, ваши предложения попадают в начало их списка текущих дел. Это хорошо, но очень плохо что сотрудники не принимают решений.

Теперь рассмотрим сценарий 2 (рис. 1.12).

Мы разговаривали с руководителем. Мы привлекли его интерес и внимание, и также попали в текущий список дел, вероятно не в самое начало, но главное что мы там. Руководитель обращается к пользователям и предлагает им рассмотреть ваши деловые предложения. И снова, потому что большинство людей делает то, что им приказывает босс, ваши предложения попадают в начало их списка текущих дел. Пользователи предлагают сделать тоже самое сотрудникам, и мы опять попадаем в начало списка.

Руководитель Пользователь Сотрудник

Список текущих дел

ВЫ

Рис. 1.11. Если мы не обращаемся наверх.

Руководитель Пользователь Сотрудник

Список текущих дел

ВЫ

Рис. 1.12. Если мы обращаемся наверх.

Какой сценарий вы предпочитаете, 1 или 2? В каком случае более вероятно достижение успеха?

Возникает два дополнительных вопроса. Когда я вместо пользователя обращаюсь к руководителю, что происходит с денежной суммой, которой он может распоряжаться? Она увеличится на 20 процентов или скорее в 20 раз?

И что происходит со временем до принятия решения, когда я обращаюсь наверх? Оно может измениться с четырех месяцев до четырех дней и даже до четырех часов. Это именуется больше дела, меньше усилий, меньше времени.

Итоги

Ключевые причины, по которым стоит обращаться наверх, суммируются на рис. 1.13. Имеется и еще одна причина. Она связана с "проблемой левого полушария", которую мы вскоре рассмотрим.

Если обращаться наверх Если не обращаться Преимущества
Проще продавать Быстрее
продавать Меньше работы Вы
сами значите больше Меньше
конкуренция Можно назначить
более высокую цену Сопутствующие Возможность одурачить
самого Труднее продавать Медленнее риски себя ? Вряд ли, если
вы продавать Больше работы Вы
прочтете Главу 7 значите меньше Сильнее
конкуренция Меньше цена

Рис. 1.13. Почему стоит обращаться наверх?

Последний пример

Если вы дошли до этого места, вы готовы к последнему приме-
ру. Заполните пробелы на рис. 1.14. Если вы наберете меньше 100
баллов, вам следует записаться на сеанс фронтальной лоботомии
и передать эту книгу соседу или соседке.

1. В большинстве компаний самый приятный человек это ____ -

— 2. Несмотря на популярный миф, часто самый доступный чело-
век в фирме - _____

3. Человек, чья повестка дня скорее всего хорошо известна, это

_____.

4. Будущее бизнеса находится в руках _____

5. Окончательное решение принимает _____

6. Человек, который лучше всего знает, что ему нужно для дела,
это _____

7. Единственный верный способ убедиться, совпадает ли ваша
стратегия со стратегией клиента, это спросить у _____

Рис. 1.14. Чтобы пройти тест, надо ответить на 100 процентов
вопросов.

2

Как выявить принимающего решения?

(Кто главные игроки)

Исследование Уэсли Джонсона из университета штата Огайо и
Томаса Бонома из школы бизнеса в Гарварде выявило, что, как
правило, при покупке продуктов решения принимают в среднем
семь человек. Для большинства случаев приобретения услуг ре-
шения принимают в среднем пять человек. Если вы являетесь
будущим продавцом или поставщиком услуг, вам лучше бы
знать, кто занимает нужную должность, и кто может сказать Да.
Если вы не знаете, куда идете, вы никогда не попадете туда. И
если вы не знаете, кто покупает, вы вряд ли выполните свою
задачу.

Мы должны знать ответы на следующие вопросы:

? Сколько людей принимает решения?

? Кто они?

? Кто влияет на принятие решения?

? Кто "привратник"?

? Кто главное влиятельное лицо?

К счастью для нас, многие из самых умных людей в бизнесе в разное время посвятили этим вопросам множество усилий.

? Фредерик Уэбстер из школы Amos Tuck в Дартмуте, и Йорам Винд из университета Пенсильвании разработали "Центральную Концепцию Закупок" в своей книге "Organizational Buying Behavior".

? Томас Бонома и Бенсон Шапиро (оба из Гарварда) в своей книге "Segmenting the Industrial Market", описывают различные роли участников процесса в различных ситуациях покупок. Они также обсуждают важность наличия внутреннего защитника или адвоката (тренер).

? Роберт Миллер и Стефен Хайман в своей книге "Strategic Selling" упростили классификацию ролей.

Мы возьмем некоторые идеи из каждой книги и представим новую составную картину центра закупок. Мы также сделаем еще шаг вперед и создадим концепцию главного влиятельного лица.

Имеется четыре типа принимающих решения лиц, которые коллективно принимают решения в центре закупок.

Принимающий экономические решения

Характеристики лица принимающего экономические решения суммируются на рис. 2.1.

Для конкретной ситуации продажи имеется один - и только один человек, принимающий экономические решения. Он или она имеет прямой доступ к деньгам и является единственным лицом, кто имеет право выделить деньги на оплату вашего продукта или услуги. Принимающий экономические решения также имеет право вето. Независимо от пожеланий и требований остальных участников, принимающий экономические решения может наложить вето на весь проект.

Идентификация принимающего экономические решения не так проста, как вам может показаться. Например, как вы думаете, в какую сторону ошибается большинство людей, предсказывая его положение в организационной схеме? Ответом будет - слишком низко. Большинство людей занижает его положение на один уровень иерархии (а часто на два уровня и более).

Мы можем получить некоторое представление о принимающем экономические решения, задав вопрос: "На каком уровне принимаются подобные решения в моей компании?"

Лучшим способом идентификации будет задать вопрос любому в компании, с которой вы имеете дело: "Каков процесс принятия решения?" Внимательно прислушайтесь к их описанию процесса, поскольку они рассказывают вам, как добиться успеха. И особое внимание обратите на последний шаг, поскольку он определит вам принимающего экономические решения. Вы можете подтвердить это, обратившись к предполагаемому лицу и задав ему следующие вопросы:

1. "Вы будете вырабатывать рекомендации или окончательно принимать решение?"

2. "Кто может наложить вето на весь проект?"

Как можно предположить, ответы на эти вопросы покажут вам, является ли он либо она принимающим экономические решения лицом.

Принимающий экономические решения

? Только один для каждой продажи

? Имеет прямой доступ к деньгам

? Может выделить деньги

? Право вето

? Для идентификации: кто имеет право выделять деньги?

Рис. 2.1. Принимающий экономические решения.

Время, потраченное на расследование в поисках Принимающего экономические решения, потрачено не зря. Он или она - центральное лицо в правилах 1, 2 и 3.

Есть, однако, некоторая проблема. Такова человеческая натура, что другие люди в компании будут пытаться уверить вас, что именно они принимают экономические решения. Иногда вы услышите комментарии вроде: "Мистер Джонсон? О, он только ставит печать на наши рекомендации". Ложь, все ложь.

Пользователи

Характеристики пользователей суммируются на рис. 2.2.

Как вы можете предположить, часто имеется множество пользователей. Их главная черта в том, что ваш продукт или услуга будут непосредственно влиять на производительность их работы. Не удивительно, что они имеют собственное суждение об этом влиянии.

Если, например, вы продаете продукт, их интересы могут лежать в области:

? Надежности

? Обучения

? Времени простоя

? Простоты использования

? Обслуживания

Для идентификации пользователей мы зададим вопрос: "Кто будет использовать или управлять использованием этого продукта или услуги?"

? Ваш продукт или услуга непосредственно влияют на производительность их работы

? Имеют собственное суждение о влиянии на работу

? Для идентификации спросим: "Кто будет использовать или управлять использованием этого продукта или услуги?"

Рис. 2.2. Пользователь.

Влиятельные лица?

В игре могут принимать участие и другие лица, которые имеют свое мнение и дают советы. Это влиятельные лица, качества которых обобщаются на рис. 2.3. Их мнения и советы могут быть настойчивыми и не очень. Если у них имеются уникальные знания или опыт по рассматриваемому продукту либо услуге, их мнение часто принимается во внимание.

Не являясь непосредственными пользователями, они, тем не менее, могут участвовать в принятии решения. Например, отдел продаж может обоснованно интересоваться выбором электронной системы диспетчирования и ввода данных для отдела управления. Им будет интересен прием системы клиентами и их удовлетворенность системой. Отдел обработки данных также может интересоваться новой системой, если требуется программирование или связи с существующими системами.

Влиятельные лица также могут быть сотрудниками, которые интересуются, входит ли рассматриваемый предмет в круг их производственных обязанностей.

Привратники

Роль привратника суммируется на рис. 2.4.

Они решают, какие поставщики или производители будут участвовать. Они не могут принять положительное решение, но зато могут исключить вас из рассмотрения.

Иногда мы проигрываем, так и не узнав почему. Правда может быть в том, что нас никогда не рассматривали всерьез, потому что привратник исключил нас из рассмотрения.

Привратник может быть:

? Системным программистом, который сказал: "Время реакции вашего компьютера не удовлетворяет обязательным требованиям, изложенным в нашем запросе (Request for Proposal)".

? Руководящим сотрудником, заявившим: "Вы не имеете опыта работы в нашей отрасли".

? Бухгалтером, который утверждает: "Ваши условия аренды неприемлемы".

? Юристом компании, который не утвердит ваш контракт.

Некоторые компании формализовали и структурировали роли привратников, создав "Список утвержденных поставщиков".

Привратник

? Решает, кто участвует в игре

? Не может сказать Да

? Может сказать Нет

? Часто сосредоточен на:

? спецификациях

? технических соображениях

Рис. 2.4. Привратник

Тренер?

Наш последний участник игры - это тренер, описанный на рис. 2.5. Иногда тренер является наиболее важным игроком. Если у вас нет тренера, вы почти наверняка продаете в темноте.

Тренер

? Ваш проводник при этой продаже

? Хочет, чтобы вы добились успеха

? Располагает доверием в компании

? Доверяет вам

Рис. 2.5. Тренер

Опытные торговые агенты именуют своих тренеров "внутренними продавцами". Его или ее роль - руководить вами при продаже. Высокоэффективные продавцы идентифицируют, создают и культивируют тренеров. Часто тренер это человек, который имеет успешный опыт (я выиграл/ты выиграл), полученный вместе с вами. Хороший тренер может сообщить вам имена других игроков в центре покупки для данного случая.

Мы обычно думаем о тренере как о сотруднике клиента или заказчика, однако он может быть и в другом месте:

? Консультант по отрасли

? Член ассоциации общественных бухгалтеров (CPA)

? Бывший сотрудник

? В вашей собственной компании - например, бывший торговый представитель в этой компании

Конечно, идеальной будет ситуация, когда принимающий экономические решения будет также и тренером. На втором месте - когда тренером является пользователь или влиятельное лицо. Если у вас имеется более одного тренера в данном случае, что может быть лучше?

Игроки в центре покупки, которые имеют право голоса (хотя их голоса и не равны), перечислены на рис. 2.6.

Теперь перейдем к тесту. Подумайте над ситуацией, в которой участвуете в данный момент, и где победитель еще не определен. Впишите имена игроков на рис. 2.7.

Если вы не знаете или не уверены, не нужно угадывать. Ставка слишком велика. Вместо этого оставьте в рамке знак вопроса. Если вы не знаете или не уверены, что перечислили всех, также поставьте знак вопроса. Если вы не уверены, что у вас есть тренер, значит его нет. Оставьте в рамке для тренера знак вопроса.

Центр покупки

Принимающий экономические решения Пользователи Влияет на их работу Что Окончательное утверждение это означает для меня? Распоряжается деньгами Право вето Влиятельные лица Знания/опыт Привратник Решает, кто принимает Обоснованный интерес Персонал? участие Не может говорить Да Может

говорить Нет

Ваш тренер

Рис. 2.7. Центр покупки

Когда на моих семинарах я прошу показать это на примерах, 80 процентов слушателей ставят знаки вопроса в большинстве позиций. Догадайтесь, кто из игроков имеет больше всего знаков вопроса? Вы угадали - принимающий экономические решения, наиболее важная фигура на странице. Трудно выполнить правила 1, 2 и 3, если вы не знаете, кто принимает экономические решения.

Центр покупки

Принимающий экономические решения Имя Пользователи Имя Влиятельные лица Имя Привратник Имя

Тренер

Обведите главное влиятельное лицо

Главное влиятельное лицо отсутствует

Рис. 2.7. Тест. Заполните имена участников.

Единственный вопрос может оказать решающую помощь в идентификации принимающих решения. Вот что следует спросить у всех, с кем вы общаетесь: "Кто еще принимает участие в решении вопроса?" Обычно в результате появляется четкая картина. Так что если у вас остались знаки вопроса, пора садиться на телефон или за руль вашего авто и получить некоторые ответы. Помните, компании не покупают - это делают люди.

Главное влиятельное лицо

Знать все имена в центре покупки недостаточно. Они не все равны между собой, и не имеют равного права голоса. Принятие решения в корпорациях не демократический процесс. Организационная структура может сильно дезориентировать в отношении власти и влияния в процессе принятия конкретного решения.

Просто задайте себе следующие вопросы:

? Слушаете ли вы более внимательно, когда говорят некоторые люди?

? Учитываете ли вы мнения и аргументы одних людей больше, чем мнения других?

? Приходилось ли вам слышать от кого-то фразу: "Так думает Х"?

Вспомните некоторые совещания, на которых вам приходилось бывать в вашей собственной компании (или РТА?), посвященных принятию решения по конкретному проекту. Иногда кажется, что после многочасового обсуждения "за и против" мы зашли в тупик. Наконец кто-то (лицо, принимающее экономические решения) поворачивается к Джоан (которая промолчала большую часть обсуждения), и спрашивает: "Джоан, что вы думаете?"

Неожиданно мы слышим кристально ясную и логичную речь, которая расставляет все за и против по своим местам; относительная важность различных вопросов становится совершенно ясна. Неожиданно правильное решение становится очевидным. Когда кто-то говорит: "Джоан права", остальные лишь кивают головами. Решение принято внезапно. Мы были свидетелями деятельности ГВЛ (главного влиятельного лица).

Если ваш продукт или услуга обсуждаются на этом совещании, вы успешно сделаете свое дело, если продадите их всего одному человеку - Джоан.

Очевидно, что мы можем сэкономить массу времени, работать эффективнее, и повысить свои шансы, если сможем определить и продавать прямо ГВЛ.

Итак, как определить ГВЛ? Они встречаются в двух ипостасях:

1. Авторитет или признанный эксперт в обсуждаемом вопросе.
2. Доверенное лицо и советчик Принимающего экономические решения.

Авторитеты и эксперты легко идентифицируются в качестве ГВЛ, поскольку ясно видны и их опыт признают остальные участники. Рассмотрите, например, роль первого пилота компании в процессе приобретения нового самолета.

Роль ГВЛ обычно принадлежит единственному (или одному из немногих) экспертам по данному вопросу в своих компаниях, превосходные знания или опыт которых признаны другими лицами, принимающими решения.

Это может контрастировать, например, с компьютерными экспертами компании, которых может быть множество, с разными взглядами на вещи, и ни один явно не выделяется среди остальных. Поэтому в области компьютеров ГВЛ может быть доверенное лицо и советчик, который может иметь (а может и не иметь) вес в компьютерах.

Второй тип ГВЛ - доверенное лицо и советчика, вообще определить труднее. Они не слишком на виду и не очень разговорчивы. Кроме того, они часто скрыты в лабиринте организационной структуры. Но даже самые влиятельные лица, принимающие экономические решения, сами подвержены влиянию ГВЛ, у которых есть неплохой послужной список хороших советов и достигнутых результатов. Это люди, которые благодаря своей рассудительности и эффективности заслужили доверие и уважение Принимающего экономические решения.

Вот некоторые их характеристики:

- ? Когда они говорят, остальные слушают
- ? Редко удивляются происходящим событиям, имея внутренние источники информации
- ? Понимают цели, задачи и стратегию компании
- ? Ориентированы на результат
- ? Высокая степень личной порядочности
- ? Расчетливы и принимают риск на себя
- ? Хорошо организованы
- ? Всегда подготовлены
- ? Их мнением и советом интересуются
- ? Получатели внутренней корреспонденции, связанной с принятием решения по предполагаемой покупке
- ? Чувствуют приоритеты
- ? Хорошие слушатели

Конечно, никто не гуляет по улицам с подобной надписью на лбу, и мы не можем допрашивать людей. Так что нам нужен практичный (и надеюсь простой) способ определения этого типа ГВЛ. Мы можем сделать это, задав тренеру четыре вопроса:

1. Когда принимающий экономические решения получил повышение на свою текущую должность, кто перешел вместе с ним или с ней с предыдущей работы?
2. С кем принимающий экономические решения общается, играет в карты, обедает или тренируется?
3. Кто часто присутствует на совещаниях у принимающего экономические решения?
4. Кто получил последнее наше предложение, которое требует одобрения принимающего экономические решения?

Если вы получили точное попадание для одного из четырех вопросов, уже можно уверенно предполагать. Два или более попадания означают, что вы знаете ответ.

Главное влиятельное лицо может быть:

1. Одним из пользователей.
2. Одним из влиятельных лиц.
3. Привратником.

Теперь критический вопрос. Есть ли среди всех участников центра покупки такой, чье мнение и рассуждения принимающий экономические решения учитывает более чем мнение остальных? Зададим вопрос иначе. Если принимающий экономические решения спросит мнение только одного человека, то чье именно?

Если у вас трудности с определением ГВЛ, причиной может быть отсутствие ГВЛ в данной ситуации продажи. Будьте особенно скептически по отношению к людям, которые говорят часто и громко. Им хотелось бы, чтобы вы считали их ГВЛ - но они редко являются таковыми.

Следующий наш шаг - обвести имя ГВЛ на схеме центра покупки (рис. 2.7), или поставить галочку, означающую что ГВЛ отсутствует.

Время на определение главных участников центра покупки также потрачено не зря, поскольку поможет вам избежать двух важнейших ошибок при продаже:

1. Проведение прекрасной презентации для лица, которое не имеет голоса при принятии решения.

2. Отсутствие контактов и связи с человеком, имеющим самый важный голос.

Нокаут конкуренту

Если ваш заказчик или клиент ожидает чего либо вроде:

? Слияния

? Объединения

? Реорганизации

? нового руководства

для вас наступают времена прекрасных возможностей. Вот три повода для этого:

1. Ваш конкурент будет смущен и будет медленно разбираться с новыми участниками игры. Они будут пытаться продолжать дела со старыми сотрудниками, которые уже вне игры или не принимают решения.

2. Вы имеете структуру, методологию и вопросы, которые позволят вам быстро определить нужных игроков в центре покупки.

3. Новые участники центра покупки будут более восприимчивы к новым идеям и путям. Часто их и пригласили потому, что старые методы не работали. Вы никогда не будете иметь более внимательной аудитории. Они логически и эмоционально не связаны со старыми методами или старой командой. Они захотят руководить железной дорогой по новому, что дает вам большие возможности попасть на этот поезд.

3

Выиграю я или проиграю?

(Как получить ответ заранее)

Неплохо было бы знать заранее, выиграем мы или проиграем? Насколько мы могли бы быть продуктивнее, если бы могли сконцентрироваться на выигрышных ситуациях и обходить подальше заранее проигранные. В этой главе мы обсудим кое-какую технику получения ответа на данный вопрос.

Мы начнем с описания подходов покупателей из книги "Strategic Selling" Роберта Миллера и Стефена Хаймана. Далее мы усовершенствуем эту концепцию, предложив дополнительные подходы к вопросу: "Добьюсь ли я успеха?" Базируясь на этом фундаменте мы затем опишем четыре выигрышных стратегии выполнения большего объема работ с меньшими усилиями, просто делая правильные вещи.

Из предыдущей главы мы теперь знаем имена всех принимающих решения лиц в центре покупки, и определили ГВЛ (главное влиятельное лицо). Нашим очередным шагом будет ответ на вопрос: "Собираются ли они покупать что-либо у кого-либо?" Это важно, поскольку как мы отметили в первой главе, около 30 процентов времени предполагаемый покупатель или клиент не ведет никаких дел ни с кем. Если мы сможем отличать эти 30 процентов заранее, у нас будет масса свободного времени чтобы вести дела с компаниями, которые действительно собираются что-то покупать.

Когда для каждого принимающего решения лица приходит время определить, собирается ли он вести дела с кем-то, ответит ли он "Да" либо "Нет"?

Основной принцип таков. Люди покупают, когда имеет место расхождение между их представлением о том, где они находятся, и о том, где им следует быть. Просто запомните, нет расхождения = нет продажи.

Независимо от нашего продукта или услуги, в намерениях принимающего решения может быть четыре различных стадии:

1. Рост (рис. 3.1). По мнению принимающего решения имеется сильное расхождение между оценкой того, где он находится, и где он должен быть в рассматриваемой области, которой может быть обслуживание клиентов, управление запасами, производственное оборудование, профессиональные услуги или что угодно. Этот принимающий решения человек считает, что "перерос" свои старые игрушки и старые методы.

Независимо от продукта или услуги, принимающий решения готов сказать "Да" кому-нибудь. Мы услышим от него фразы вроде:

"Нам нужно больше..."

"Нам нужно лучше..."

"Нам нужно быстрее..."

2. Затруднения (рис. 3.2). На этой стадии, по мнению принимающего решения все шло хорошо до некоторого момента, пока не произошло нечто и дела не начали быстро ухудшаться. Мы услышим от нее фразы вроде:

"Мы болеем".

"Это кризис".

"Мы должны исправить положение и вернуться к нормальному состоянию".

"Нам требуется помощь".

Ситуация затруднений на самом деле может быть результатом хороших новостей. Например, 30 процентный прирост объема заказов привел к ухудшению обслуживания клиентов. Эту даму, принимающую решения, не впечатлят кнопки и ручки, новые технологии или самая низкая цена. Ей интересно получить быстрое решение, которое проверено, надежно и не слишком рискованно. Ее внимание привлечено к аллигаторам, а не осушению болот.

Рост

Должны быть

Где мы на самом деле

Рис. 3.1. На стадии Роста имеется готовность к покупке.

Рост

Должны быть

Где мы на самом деле

Затруднения

Должны быть

Где мы на самом деле

Рис. 3.2. На стадии Затруднений хочется действий - БЫСТРО.

3. Равновесие (рис. 3.3). По мнению принимающего решения все в норме. Нет проблем, нет расхождения. Это означает отсутствие продаж.

4. Слишком Хорошо (рис. 3.4). По мнению принимающего решения компания на самом деле работает лучше, чем нужно. Она либо самодовольна и потеряла контакт с реальностью, либо ее цели столь низки, что плохая производительность не становится очевидной.

Рост

Должны быть

Где мы на самом деле

Затруднения

Должны быть

Где мы на самом деле

Равновесие

Должны быть

Где мы на самом деле

Рис. 3.3. На стадии Равновесия: нет расхождения = нет продажи.

Рост

Должны быть

Где мы на самом деле

Затруднения

Должны быть

Где мы на самом деле

Равновесие

Должны быть

Где мы на самом деле

Слишком Хорошо

Должны быть

Где мы на самом деле

Рис. 3.4. На стадии Слишком Хорошо: потеря связи с реальностью.

Глядя на нашу таблицу принимающих решения (рис. 3.5), мы попробуем заполнить рамку "Купит" ответом "Да" или "Нет". Если их состояние мыслей соответствует Росту или Затруднениям, ответом будет "Да - они готовы вести дела с кем-либо". Если же имеет место состояние Равновесия или Слишком Хорошо, ответом будет "Нет".

Если вы не знаете или не уверены, поставьте в рамке знак вопроса и пометьте для себя, что следует сделать несколько звонков или посоветоваться с тренером, чтобы получить недостающие ответы.

Центр покупки

Принимающий экономические решения Имя Пользователи
Имя Купит Имя Купит Купит Влиятельные лица Имя Купит Имя
Купит Привратник Имя Купит Имя Купит

Тренер

Обведите главное влиятельное лицо

Главное влиятельное лицо отсутствует

Рис. 3.5. Заполните прямоугольник "Купит" ответом "Да", "Нет" или "?"

Наконец, мы подошли к главному вопросу:

Купят ли они у меня?

Мы предложим три разных способа получения ответа на этот вопрос. Выберите сами один из них. Либо если это важное решение и ставка высока, используйте все три.

Первый способ - задать себе следующие вопросы о каждом из принимающих решения: "Какова его позиция на данный момент по отношению к нашим деловым предложениям"? Выберите ответ на числовой шкале от -5 до +5.

- +5 Энтузиазм
- +4 Прочная поддержка
- +3 Поддержка
- +2 Интерес
- +1 Будет поступать по-своему
- 1 Не будет мешать
- 2 Не интересуется
- 3 Среднее негативное отношение
- 4 Прочно поддерживает конкурента
- 5 Антагонизм

Если их отношение +3, +4 или +5, ответом для этого лица будет "Да" они купят у вас.

Ясно, что если их отношение -3, -4 или -5, ответом будет "Нет" - они у вас не купят.

Если их отношение +1, +2, -1 или -2, ответом будет знак вопроса. Если вы не знаете их отношения, следует также поставить знак вопроса.

Перейдем теперь к рис. 3.6 и заполним прямоугольник "У меня" значениями "Да", "Нет" или "?" для каждого принимающего решения.

Центр покупки

Принимающий экономические решения Имя Пользователи
 Имя Купит У меня Имя Купит У меня Купит У меня Влиятельные
 лица Имя Купит У меня Имя Привратник Имя Купит У меня Имя
 Купит Купит У меня У меня

Тренер

Обведите главное влиятельное лицо

Главное влиятельное лицо отсутствует

Рис. 3.6. Заполните прямоугольник "У меня" ответом "Да", "Нет" или "?"

Второй подход к определению, выиграем мы или проиграем, показан на рис. 3.7.

С левой стороны приведены упорядоченные критерии покупки для клиента по шкале от "критический" (вверху) до "случайный" (внизу).

Выиграю я или проиграю?

Критерии покупки для Как клиент оценивает вас Как клиент
 оценивает клиента вашего конкурента

Критический Сильно Сильно Сервис Качество Цена Возможности
 Качество Сервис Качество Возможности Цена Сервис Возможности
 Цена

Случайно Слабо Слабо

Рис. 3.7. Вы вероятно проиграете.

На центральной шкале мы располагаем наши сильные и слабые стороны по оценке клиента.

Справа мы располагаем сильные и слабые стороны нашего конкурента.

Буква "V" из пунктирных линий показывает значительное несоответствие между тем, что важно для клиента, и его взглядом на нас по сравнению с конкурентом. Даже если мы имеем самую низкую цену и больше всего возможностей, мы вероятно проиграем. Клиент хочет сервиса и качества. "V" не означает victory (победу); это воронка, в которую мы падаем.

Чтобы получить информацию для построения диаграммы, задайте вопросы ГВЛ.

Когда вы получаете запрос на коммерческое предложение, RFP (Request for Proposal or Price), который не ожидали получить, вы вероятно уже проиграли. Запрос описывает требования либо спецификации - читайте КРИТЕРИИ ПОКУПКИ. К моменту формирования критериев человек, который писал RFP уже имеет некоторые базовые рекомендации. То есть у него уже есть некоторое понимание того, что имеется на рынке. Если они не получили эту информацию от вас, они получили ее от одного из конкурентов. Это означает, что выбор поставщика уже склоняется в пользу конкурента, поскольку характеристики его продукта или услуг отражены в RFP.

Если для ответа на это предложение требуются много времени или усилий, следует серьезно рассмотреть стратегию "Проходи мимо". Подробнее об этом чуть позже.

Третий способ оценить, выиграем мы или проиграем, состоит в том, чтобы измерить наш вес по трем шкалам, именуемым Логика, Эмоции и Доверие. Детальное обсуждение мы отложим до главы 8, "Искусство убеждения".

Итак, к данной странице мы имеем ответы на следующие вопросы:

- ? Сколько человек принимают решения?
- ? Кто они?
- ? Собираются ли они покупать у кого-либо?
- ? Собираются ли они покупать у меня?
- ? Кто главное влиятельное лицо?

Есть только одна проблема. Если вы похожи на большинство слушателей моих семинаров, у вас три или более знаков вопроса - хуже того, вы вероятно имеете более всего знаков вопроса для наиболее важного лица на странице (принимающего экономические решения), чем для любого другого.

Позвольте, однако сообщить вам приятную новость. Вы точно знаете, что чего-то не знаете. Ваш конкурент не знает и этого. Вы

можете получить ответы на оставшиеся вопросы. Ваш конкурент не знает даже, какие вопросы задавать. Результаты таковы: чем больше информации и знаний вы имеете, тем больше вероятность успеха.

И еще хорошие новости. Еще рано говорить о стратегии игры, потому что некоторые важные части головоломки еще не видны. Но на случай если вы потеряете дорогу или эту книгу, на рис. 3.8 приводятся четыре выигрышных стратегии, которыми можно пользоваться сегодня.

Стратегия "Быстрота и натиск"

Если вы хотите добиться максимума с меньшими усилиями и в кратчайшее время, эта стратегия для вас. Ключом к данной стратегии является обращение к принимающему экономические решения с двумя вопросами:

1. "Мы хотели бы провести формальную презентацию для вас и других сотрудников, участвующих в принятии решения, чтобы изложить наши аргументы".

2. "Цель презентации состоит в том, чтобы дать вам всю информацию, которая требуется, чтобы принять окончательное решение по нашему продукту или услугам применительно к вашему бизнесу".

Ваша цель для данной стратегии состоит в использовании формальной презентации как катализатора, чтобы собрать всех игроков в центре покупки вместе и профессионально изложить все один раз, вместо того, чтобы делать это много раз и непрофессионально. Лицо, принимающее экономические решения, имеет право собрать такое совещание. Не столь очевидная цель второго предложения в том, чтобы донести ваши ожидания насчет решения, которое будет принято в результате презентации. Стратегия быстрая, простая, и, поверьте, редкая. Ключ к успеху лежит в эффективности вашей презентации (об этом подробнее позже). Пока достаточно сказать, что это одноразовая работа по подготовке профессиональной презентации, которая бы отражала качества вашего продукта, сервиса, поддержки, и ваших сотрудников. С минимальными изменениями та же самая презентация может проводиться снова и снова. Это как раз способ делать больше с меньшими усилиями. Если вы не заботитесь о себе, подумайте о своих детях. Разве они не заслуживают богатых родителей?

4 выигрышных стратегии

1. Быстрота и натиск
2. Точечного удара
3. Ювелирного маркетинга
4. Проходи мимо

Рис. 3.8. Подгоните стратегию к своей ситуации

Стратегия "Точечного удара"

Стратегия "Быстрота и Натиск" пригодна не в любой ситуации, кроме того, вы не всегда можете собрать всех участников вместе.

Это приводит нас к стратегии "Точечного Удара". Она получила свое название потому, что вы сосредотачиваете свои усилия только на двух людях в центре покупки - принимающем экономические решения и ГВЛ (главном влиятельном лице). Если вы сможете продать этим двоим, десять к пяти что вы сделали свое дело. И разумеется это занимает меньше времени, чем общение с семьей сотрудниками, участвующими в типовой ситуации принятия решения.

Стратегия "Ювелирного маркетинга"

Если это действительно большая сделка, ставки высоки и награда велика, то вы не можете избежать риска, связанного с короткими путями стратегий "Быстрота и Натиск" и "Точечного Удара". Более того, не всегда присутствует ГВЛ (главное влиятельное лицо), что автоматически исключает стратегию "Точечного Удара".

Стратегия "Ювелирного маркетинга" требует определения всех участников игры и получения следующей достоверной информации о каждом из них:

1. Будут ли они покупать у кого-либо?
2. Будут ли они покупать у вас?

Структура Таблицы Центра Покупки на рис. 3.6 даст вам ответы на все эти вопросы. Она специально отмечает места, где у вас имеются вопросы или неблагоприятные ответы. Ваши маркетинговые усилия могут быть сосредоточены при помощи стратегии "Ювелирного маркетинга" на проблемных областях. Ключ к этой стратегии - неравное значение игроков в центре покупки. Вы должны сосредоточиться не на позитивных ответах, а на проблемах.

Ваша цель - необязательно добиться согласия проблемных игроков, а хотя бы нейтрализовать их. Если мы сможем достичь этого, голоса остальных участников доведут дело до конца.

Стратегия "Проходи мимо"

Иногда самой выигрышной стратегией будет просто пройти мимо. Фактически, такая стратегия может иногда повысить вашу продуктивность на 100 процентов.

Я знаю, что это звучит странно, но оставайтесь со мной на несколько минут. Сначала рассмотрим прогноз продаж.

Если есть продавцы, плохо знакомые с прогнозированием, то я вообще не знаю, что это такое. Думаю, что я был самым худшим из нарушителей. Дела никогда не шли так, как я думал. Реальности центра покупки редко совпадали с моим оптимизмом. Огля-

дываясь назад, можно сказать, что я всегда предугадывал ответ на вопрос "Купит у меня". Если я чувствовал, что с вероятностью 80 процентов купят скорее у меня, нежели у конкурента, я прогнозирую успех бизнеса как 80 процентный. Я всегда забывал учесть вопрос "Купит ли". В продолжение примера, если вероятность покупки чего-либо у кого-либо равна 50 процентам, то мои шансы достичь успеха равны 40 процентам (50% x 80%), а вовсе не 80 процентам.

Итак первым шагом к реализации стратегии "Проходи мимо" будет добиться реализма своих прогнозов. Теперь рассмотрим два способа захвата территорий. На рис. 3.9 приведены три ситуации. Предположим что во всех трех речь идет об одной сумме денег и одинаковой марже. Мой истинный прогноз для каждой из ситуаций равен 40 процентам, и я трачу одну треть своего времени на каждую из трех. Когда игра окончена и дым рассеялся, в скольких из трех я выиграл? Большинство людей видимо согласится, что я получу что-то между 0 и 1.

Ситуация	Прогноз	Затраченное время	Количество выигранных случаев
	40%	1/3	40% 1/3 0 или 1
	40%	1/3	

Рис. 3.9. Один способ вести дела.

Ситуация	Прогноз	Затраченное время	Количество выигранных случаев
1	60%	1/2	2 60% 1/2 1 или 2 (+ 100 процентов)
2	0%	0	

Рис. 3.10. Другой способ.

Теперь посмотрим на рис. 3.10. Есть те же три ситуации. Но посмотрите в третью колонку. Вместо того чтобы тратить треть времени в ситуации 1, я собираюсь посвятить ей половину своего времени. Если сделать это, мой прогноз улучшается с 40 до 60 процентов. Как использовать дополнительное время для улучшения шансов, мы рассмотрим позже. Пока просто поверьте на слово.

То же самое я сделаю в ситуации 2 - потрачу половину своего времени, чтобы улучшить прогноз до 60 процентов. Я не трачу время на ситуацию номер 3 и имею для нее прогноз 0. Теперь спросим, сколько я могу выиграть? На этот раз большинство людей согласится, что нечто между 1 и 2, т.е. прирост составил 100 процентов.

Так что если вы хотите удвоить наслаждение, пользуйтесь стратегией "Проходи мимо".

Как узнать, когда проходить мимо? Просмотрите свою Таблицу Центра Покупки. Есть большие знаки вопроса и много отрица-

тельных ответов? Особенно это касается принимающего экономические решения и ГВЛ. Если новости плохи - пройдите мимо. Вы не можете сделать все и для всех. Как мы обсуждали ранее, следует рассмотреть стратегию "Проходи мимо", если вы неожиданно получили запрос на коммерческое предложение. Используйте сэкономленное время для улучшения своих шансов в более благоприятных ситуациях.

4

Как встретиться с Большим Боссом?

(Это проще, чем вы думаете)

Мистер или миссис Большой Босс - лицо, принимающее экономические решения в конкретной ситуации продажи. Он или она - наиболее важное лицо в центре покупки и заслуживает нашего внимания в первую очередь.

Мы серьезно повысим наши шансы сделать дело, если наладим хороший контакт с человеком, который окончательно утверждает решение.

Но как добиться встречи с мистером или миссис Большой Босс?

Поскольку большинство людей ожидает сложного или мистического ответа, позвольте мне рассказать, что я делаю для этого на своих семинарах. Я говорю: "Мне нужно 20 долларов. Кто-нибудь может мне их одолжить?" Как только я это сказал, обычно поднимается несколько рук, держащих нужные банкноты. Затем я говорю: "Лучший способ добиться встречи с мистером или миссис Большой Босс - такой же, как я получил эти \$20. Надо ПРОСТО ПОПРОСИТЬ".

Работая более 30 лет продавцом, менеджером по продажам, менеджером отделения или отрасли, я никогда не встречался с ситуацией, когда нельзя было получить аудиенцию с человеком в высшем руководстве. Нужна только обоснованная причина и способность изложить ее способом, интересным ему или ей. Уверю вас, возможность успеха должна устранить вашу боязнь отказа.

В отличие от того, что вы можете подумать, именно принимающий экономические решения часто именно то самое лицо, с которым проще всего увидаться. ПРОСТО ПОПРОСИТЕ. По аналогии, чем крупнее организация, куда вы идете, тем обычно приятнее ее руководители. Однако инициатива наказуема. Вы должны быть готовы ответить на три вопроса:

1. Кто из вашей компании собирается присутствовать на встрече?
2. Каково назначение встречи?
3. Сколько времени она займет?

Если вы скажете: "Но я не знаю, что говорить человеку на таком уровне", это не страшно. Когда мы закончим главу 7, мы не только будем знать о чем говорить, но также будем иметь шпаргалку, которой можно следовать.

Сильно облегчает дело следование неписаному протоколу при обращении к руководству. Попросите кого-то из вашей компании того же ранга и влияния, как Принимающий Экономические Решения, присутствовать с вами при первом контакте. Чем крупнее их должность, тем более это важно. Вы сможете приходить в одиночку при последующих встречах, но в первый раз возьмите с собой свое оружие крупного калибра. Вы не пожалеете, что сделали это. Это лучший способ встретить открытую дверь и восприимчивый ум.

Приведем три непосредственных подхода к тому, как добиться встречи:

1. Идите прямо к его или ее секретарю с ответами на три вопроса (кто, что и сколько времени) и просите о встрече.

2. Напишите им письмо с ответами на те же три вопроса. Рис. 4.1 содержит пример такого письма. Вы увидите это же письмо снова в главе 9, поскольку оно также олицетворяет стратегию продажи, которая может быть важна для вас.

3. Попросите секретаря вашего руководителя связаться с их секретарем, имея ответы на три вопроса, и совместно запланировать дату встречи.

Уважаемый руководитель:

Мы очень ценим наши партнерские отношения с (название фирмы клиента или заказчика). Наша цель - приносить пользу и предлагать решения ваших деловых проблем. Делая это: мы чувствуем ответственность за наши продукты, услуги и нашу поддержку. С тем, чтобы мы могли оценить нашу эффективность, в нашей практике принято встречаться с нашими ключевыми заказчиками (клиентами) для обсуждения услуг и поддержки с руководящими работниками.

Это не торговая презентация. Ее назначение состоит в том, чтобы:

Сказать вам "Спасибо" за совместную работу.

Проанализировать нашу совместную деятельность за последний год и достигнутые результаты.

Добиться обратной связи и получить ваше мнение о качестве и полезности наших продуктов (либо услуг и поддержки).

Представить планируемые нами действия на будущий год и подтвердить, что они соответствуют вашим целям и приоритетам.

Наш опыт показывает, что подобные анализы взаимно полезны в сохранении и улучшении наших позиций в условиях конкуренции.

М-р/М-с (руководитель из вашей компании), наш (должность), и я собираемся встретиться с вами. Вы можете пригласить других руководителей вашей компании на встречу с нами, если пожелаете. Мы ожидаем, что встреча займет примерно 30 минут.

Мы свяжемся с вами (дата) чтобы согласовать удобный для всех день.

С уважением и т.д.

Рис. 4.1 Это письмо поможет добиться встречи на верхнем уровне

Если вы затрудняетесь сформулировать цель встречи, попробуйте нечто вроде этого: "Я хотел бы узнать побольше о вашем бизнесе и ваших целях, и поделиться некоторой информацией о нашем опыте работы в вашей отрасли, чтобы вы смогли понять, в каких областях мы могли бы иметь взаимовыгодное сотрудничество".

Но я заблокирован на нижнем уровне

Я обычно наблюдаю, что самая большая проблема при обращении на верхний уровень вовсе не в том, чтобы добиться встречи. Она в страхе сделать попытку, вызванном реальным или мнимым ощущением блокировки на нижнем уровне. Когда я задаю подобные вопросы на занятиях, весьма впечатляет, что 75 процентов слушателей признаются, что были заблокированы внизу. Тот человек, который вас заблокировал, далее именуется блокером.

Давайте рассмотрим наихудшую ситуацию, когда блокер при общении через свою голову готов перерезать вам горло. В ситуации такого типа я согласен, что только вопрос времени, когда вы потеряете весь бизнес. Ценности и приоритеты в принятии решений на низком уровне не всегда будут в вашу пользу.

Если вы создаете добавленную стоимость и ваши тонкости непонятны на низком уровне, или если эти тонкости не донесены до более восприимчивых умов, вы перерезаете себе горло сами. Ведь вы вынуждены продавать на пользу конкуренту. И если это не сделаете вы, подобным нерыцарским образом обратится наверх кто-то из ваших конкурентов. Ведь некоторые из них не будут знать о возможности блокировки на нижнем уровне.

Кроме того, вы рискуете получить "эффект гангрены". Сначала потерять палец, затем ступню, а потом и ногу. Дальше сами знаете. Хороший пример этого - компьютерный бизнес, где вы сначала теряете контракт на сопровождение, затем на дисководы. Чуть позже вы теряете РС, и, наконец, бизнес с большими компьютера-

ми. Как я говорил в Главе 1, общая черта потерянных клиентов - отсутствие взаимоотношений с руководством.

Если вы чувствуете что заблокированы, посмотрите на рис. 4.2, где приведены десять ключей к замку:

1. Белая и Черная Шляпы. Этот трюк столь же стар, как и сама история. Руководитель вашей компании играет роль плохого парня (Черная шляпа), при контакте с руководителем клиента и назначении встречи. Вы будете выглядеть чистым и невинным как первый снег (Белая шляпа), поскольку очевидно не можете отвечать за поведение своих руководителей.

1. Покажите им, как они могут выиграть. Это наиболее эффективное решение с длительным последствием. Если блокер верит, что в его интересах позволить вам выйти наверх, он или она не только будет поддерживать вас, но и пригласит обратиться туда.

Десять ключей к замку

1. Белая и черная шляпы
2. Покажите им, как они могут выиграть.
3. У вас есть нечто, что им нужно.
4. Купите себе кусочек.
5. Получите выигрыш от перестановок.
6. Обмен областями деятельности.
7. Используйте крупное событие
8. Станьте писателем
9. Изучите их график
10. Запишитесь в клуб

Рис. 4.2. Как разблокировать заблокированную ситуацию.

При исследовании крупнейшего клиента IBM был задан такой вопрос: "Как вы относитесь к случаям, когда торговый представитель обращается к руководству через вашу голову?" Удивительный ответ был таким: "Это не проблема, если я доверяю и уверен в нем. Это большая проблема, если я не доверяю торговому представителю". Мы поговорим позже о специфике достижения доверия. А пока позвольте просто сказать, что важным элементом является предсказуемость. Может ли клиент на низком уровне предсказать, что вы скажете наверху? Может, если вы сообщите ему это. Вы можете заложить неплохой фундамент, если спросите у сотрудника на нижнем уровне: "Знают ли наверху, какую прекрасную работу вы проделали, устанавливая продукт X? Знают ли они, что конвертация была выполнена вдвое быстрее, чем в среднем по отрасли? Знают ли они, какую прекрасную команду вы создали? Может быть, вам неудобно сказать им это, зато я могу это сделать. Что если мы совместно подготовим отчет для них с нашими рекомендациями по проекту Zider Zee? Это также даст

мне возможность рассказать за вас вашу историю".

Как часто обычные сотрудники имеют возможность рассказать супер-боссу, какие они хорошие? Мы все просто люди, и величайший принцип человеческой природы - желание быть ценным. Разве вы не хотели бы иметь агента в прессе? На месте клиента мне бы стало весьма очевидно - в моих личных интересах позволить вам обратиться на самый верх. В результате я только выиграю. Более того, весьма вероятно, что этот сотрудник никогда не был в офисе Большого Босса, а теперь может быть приглашен туда на презентацию. Это прекрасная возможность.

Иногда, впрочем, в корпоративной культуре вашего клиента может быть не принято, чтобы мистер Мелкая сошка обращался к Большому Боссу. В такой обстановке вы можете подготовить и отрепетировать с ним, что вы собираетесь сообщить Большому Боссу.

Это приводит нас к главной мысли об установлении взаимоотношений и превращении блокеров в друзей. После каждой встречи с руководством не покидайте офиса, не поговорив с бывшим блокером и не изложив ему подробности встречи. Особо выделите комментарии и реакцию руководителя. Это ингредиент клея, который укрепляет взаимоотношения и культивирует тренеров.

3. У вас есть нечто, что им нужно. Вариация только что описанной техники

экономические решения лицу.

Эти люди многое сделали для того, чтобы научиться планировать будущее, предсказывать, и извлекать выгоду из вновь возникающих условий. Их успех зависит от качества их магического кристалла. Им нужна информация, новые идеи, свежие концепции - нечто, что позволит им достичь прибыльной цели безопасно и вовремя. Если вы выполнили домашнее задание как описано в главе 5 ("Полдня в ЦРУ"), если вы на самом деле понимаете их бизнес, вы можете предложить нечто, что требуется принимающему решения. У вас могут быть мысли и идеи по поводу планируемого законодательства, о том, как дифференцировать их продукт, улучшить обслуживание клиентов, или использовать самую большую слабость их главного конкурента. Или то, что всегда привлечет их интерес и внимание: обзор событий в их отрасли с вашей точки зрения эксперта в своем деле. Только вы можете дать им такое представление.

4. Купите себе кусочек. Станьте акционером их компании. Это сделает вас из поставщика владельцем их бизнеса. Вы удивитесь, как изменится отношение к вам, когда выяснится, что вы один из акционеров. Это делает вас одним из них. Вам не нужно покупать сотен акций; достаточно десяти. Просто попадите в список - спи-

сок акционеров. Это позволит вам присутствовать на главном событии, ежегодной встрече акционеров. Если это местная компания, встреча будет проходить в Н-ске, а не в Нью-Йорке. И там не будет тысяч людей, всего лишь несколько сотен. Постарайтесь сесть в первом ряду.

Позвольте мне рассказать вам историю. Одним из моих клиентов был главный офис страховой компании. Президентом был мистер Джон Робинсон. Никто из моей компании никогда не встречался с ним. Мне не удалось добиться ничего с сотрудниками на нижнем уровне, и я решил купить себе десять акций (сколько смог позволить). Через некоторое время я получил приглашение на ежегодную встречу акционеров, назначенную в местном отеле.

Там было лишь несколько сотен людей. Акционеров встречали стоявшие в ряд руководители компании. В конце ряда стоял мистер Робинсон. (Я знал, что это он, поскольку видел его портрет в приемной главного офиса). По мере продвижения вдоль ряда я заметил, что имена посетителей передаются по цепочке. Поскольку я был знаком с одним из инспекторов, я был уверен, что мое имя им также известно. Естественно, что когда я стоял перед мистером Робинсоном, он сказал: "Я думаю, что вы наш человек из IBM". Я ответил: "Да, это я, мистер Робинсон". Он сказал: "Я весьма благодарен вам за посещение нашего собрания". Заходите как-нибудь ко мне". Я сказал: "На самом деле, мистер Робинсон, у меня есть идея, которую я хотел бы обсудить с вами". "Свяжитесь с моим секретарем. Я буду рад выслушать вас": ответил он.

Через три дня я сидел в офисе на верхнем этаже, и излагал свою идею мистеру Робинсону. Ему понравилась идея и он захотел попробовать. Это закончилось величайшей продажей за год, сделало меня национальным лидером по продажам и привело на престижный курорт в Пуэрто-Рико. Так что купите себе кусочек и садитесь в первом ряду.

P.S. Возможно вы еще и заработаете на акциях.

5. Получите выигрыш от перестановок. Мы сталкиваемся с этим очень часто. Когда меняется торговый представитель на какой-либо из фирм-клиентов, с кем старый представитель вас познакомит? С тем же самым сотрудником или сотрудницей на нижнем уровне, с которым он работал? Когда это происходит, скажите: "Нет, я не пойду". В тот момент, когда вы пожмете руку этому человеку, вы окажетесь заблокированы на том же низком уровне. Возможность будет упущена. Найдите кого-то в вашей компании, кто мог бы представить вас на более высоком уровне. Если такого человека нет, используйте прямые пути для встречи с Большим Боссом. Первый контакт весьма важен.

Вот что важно - когда вы наладили контакты на верхнем уровне, очень просто спуститься на нижний уровень той же организации. Когда вы работаете на нижнем уровне, будет достаточно сложно (если вообще возможно) подняться наверх. Кроме того, есть другая причина, чтобы обращаться наверх. Люди будут значительно восприимчивее, если вы можете сказать: "Мистер/Миссис Большой Босс считает нужным, чтобы мы работали вместе с вами над _____". Будет еще эффективнее, если Мистер/Миссис Босс лично представит вас своим сотрудникам.

6. Обмен областями деятельности. Представим, что вы имеете клиента, где вы заблокированы на нижнем уровне. В результате у вас нет никаких успехов и дела идут плохо. Я также имею аналогичную ситуацию у одного из клиентов. Давайте поменяемся. Мы оба можем начать снова, на этот раз поступая правильно - обращаясь наверх. Если вы только что приступили к работе, вы просто не знаете, что заблокированы на нижнем уровне.

7. Используйте крупное событие. Большинство слов забываются со временем, а картины остаются навсегда. Так что когда имеет место крупное событие - ваш клиент или заказчик стал первым, крупнейшим, лучшим или последним, кто сделал нечто, имеющее отношение к вашему продукту или услуге - сделайте снимок Мистера/Миссис Большой Босс, участвующих в этом действии. Оно может быть показано в шестичасовых новостях, местной газете или просто в вестнике вашей компании.

Так или иначе вы смешивали ингредиенты крупного события (фотографа, Мистера/Миссис Босс и ваш продукт или услугу), и принимали участие в действии. Вы можете также быть на снимке. Как минимум вы можете встретиться с этим руководителем. Подумайте об этом так. Многие ли из людей, которых вы знаете, откажутся увидеть свой портрет в воскресной газете? Кроме того, дверь для вас будет открыта, чтобы зайти и вручить ему или ей увеличенный снимок в рамочке.

8. Станьте писателем. Это двоюродная сестра предыдущего способа. Каждая отрасль имеет собственный профессиональный журнал. Все что вам нужно - написать статью для этого журнала, которая была бы посвящена крупному событию с участием вашего клиента, и имела бы отношение к вашему продукту или услуге. Это крючок. В статье вам нужны некоторые цитаты, принадлежащие подходящему человеку из компании вашего клиента. Таким подходящим человеком является Мистер/Миссис Большой Босс. У вас не будет проблем встретиться с Принимающим Экономические Решения, если ваша цель чтобы его или ее имя появилось в печати. Вы можете даже подготовить некоторый текст заранее и предложить им на утверждение.

Есть еще одно побочное преимущество. Вы можете использовать копии статьи в своей работе с другими клиентами.

9. Изучите их график. На верхнем уровне корпоративной пирамиды нет такой вещи, как работа с 8 до 17. Они работают в некоторые непредсказуемые часы. Но часто такая работа все же подчиняется определенному графику. Например, я встречал руководителя, который приходил на работу в понедельник утром в 7:00, чтобы организовать и спланировать работу на неделю. Я встречал также другого, который приходил в субботу утром небрежно одетым. Что отличает и что важно в эти случайные часы - то что рядом нет секретарей, сотрудников и барьеров между ним и вами. Просто представьтесь сами, проходя мимо. Это может выглядеть нахально, но работает очаровательно. Не пробуйте ничего продавать. Просто скажите: "У меня есть некоторые мысли о _____, которые я хотел бы обсудить с вами когда-нибудь". Я уверен, что они скажут: "Присаживайтесь и расскажите мне о них".

Я заметил важные отличия подобных ситуаций. Клиент или потенциальный клиент обычно бывает более небрежен, более внимателен и нетороплив. Они как бы свободны от дежурства, когда отсутствует вся их охрана.

И если у вас проблемы с установлением контакта, попробуйте позвонить в офис мистера или миссис Большой Босс до 8:00 или после 17:00. Коммутатор не работает и секретарь уже ушел домой. Вы возможно попадете прямо туда, куда нужно. Если вы столкнетесь со службой безопасности, просто попросите их соединить вас прямо с мистером или миссис Большой Босс. Работает безотказно.

10. Запишитесь в клуб. Разные клубы - это гнездо и родная почва для лиц, Принимающих Экономические Решения. Если построить дом там, где пасутся буйволы, вы будете встречать буйволов весьма часто.

Я давно понял, что у меня весьма редко бывали деловые проблемы или проблемы с конкурентами в тех ситуациях, когда мы с клиентом были партнерами по гольфу.

5

Совершенно секретно

Полдня в ЦРУ (Урок генерала Джорджа Паттона)

Хорошие новости! Открыты вакансии для торговых представителей в местной электрической компании и в местной газовой компании. Вы можете занять одну из этих вакансий. Которую вы предпочитаете?

Когда я задаю этот вопрос на занятиях, от 80 до 90 процентов присутствующих выбирают электрическую компанию. Как вы рассуждаете? Если вы думаете: "На самом деле мне хочется знать

больше о каждой из вакансий", - вы читаете мысли своих заказчиков. Они также хотят, чтобы вы знали больше об их бизнесе. Группа крупнейших клиентов IBM говорит: "Торговые представители недостаточно хорошо знают наш бизнес и нашу отрасль". Специальное исследование Гарварда под названием "The transformation of IBM" цитирует солидного клиента IBM, который говорит: "Они (торговые представители IBM) ничего не знают о нашем бизнесе и не хотят ничего знать". Когда у крупнейших клиентов IBM спрашивают: "Чего вы хотите от торговых представителей?", они отвечают: "Первое, чего мы ждем, это прекрасное знание нашей компании, нашей отрасли и обстановки, в которой мы ведем свои дела". Когда же ставится вопрос о знании продуктов, клиенты отвечают: "Это - во вторую очередь". Более того, интересен сам выбор формулировок. Они не говорят: "Мы ожидаем, что торговый представитель является экспертом в продуктах, или имеет инженерную подготовку, или научные знания". Вместо этого клиенты требуют: "Мы ожидаем, что торговый представитель только понимает данную линию продуктов".

Итак, будьте специалистом в их отрасли и в их бизнесе. Если вы пытаетесь быть всем и для всех, вы ничего не значите ни для кого. Это зрелость эксперта. Клиент с потребностями и деньгами с удовольствием заплатит премию за то, чтобы увеличить вероятность успеха и уменьшить риск неудачи. Это именно то, что вы можете предложить, проведя полдня в ЦРУ. Станьте лучшим именно в той области, которая наиболее важна для клиента - его или ее бизнесе. Это еще один способ отличаться от своего конкурента.

Как мы выяснили ранее, чем больше вы знаете о своем клиенте, тем больше вероятность успеха.

Этот фактор был прекрасно осознан в другой области деятельности одним из величайших генералов в истории Соединенных Штатов. Он говорил:

Я изучал противника всю жизнь.

Я прочел мемуары их генералов и лидеров.

Я читал их философов.

Я детально изучил все проигранные ими сражения.

Я точно знаю, как они будут реагировать в каждой ситуации.

Поэтому, когда придет время, я собираюсь показать им кузькину мать.

Человеком, который сказал эти слова был генерал Джордж Паттон. Интересный факт о нем - он не умел читать и писать до 12 лет.

Итак, насколько хорошо вы знаете своего клиента? Если вы в состоянии ответить на вопросы рисунка 5.1., вы можете пропу-

стить оставшуюся часть этой главы. Если же ваши ответы будут неполными, продолжим.

Если бы вы были генералом Паттоном и нуждались в разведывательной информации, вы отправились бы в ЦРУ. Как торговые представители, которым нужна информация о наших клиентах, мы должны провести полдня в учреждении, являющемся в мире бизнеса аналогом ЦРУ. Это ваша местная публичная библиотека. Здесь в общедоступной форме, вы бесплатно найдете информацию, которая сделает вас первым номером среди поставщиков. Когда вы будете знать о клиенте больше, чем ваш конкурент, и сможете удовлетворить его или ее потребности лучше конкурента, вы фактически не будете иметь конкурентов. По большому счету лучше продает тот, кто продает меньше, но понимает клиента лучше других. Так что направимся прямо к справочному столу и спросим, где можно найти следующие документы:

1. U.S. Industrial Outlook (Обзор по отраслям промышленности США). Здесь вы обнаружите основные сведения, обзор, тенденции проблемы и возможности для 250 отраслей.

2. Standard and Poor's Industry Surveys (Стандартные и краткие обзоры по отраслям). Этот документ обеспечит дополнительную информацию и глубокое понимание отрасли.

3. Value Line Investment Survey (Обозрение для инвесторов). Этот источник дает факты, доллары, тенденции, и деловые прогнозы по 1700 компаниям - больше информации, чем многие сотрудники знают о своей собственной компании.

Насколько хорошо вы знаете своего клиента?

1. Главный (крупнейший) конкурент моего клиента
2. Единственная главная слабость этого конкурента
3. Наиболее типичная жалоба или рекламация на продукт или услуги моего клиента таковы

4. Планируемые законопроекты могут повлиять не моего клиента следующим образом:

5. Главная проблема отрасли моего клиента такова:

6. Самая главная цель президента - это

7. За последние пять лет тенденция доли рынка, контролируемой моим клиентом, была

8. Стратегия моего клиента - это

а. Снижение затрат б. Создание уникальной продукции с. Занять сектор рынка

9. Три наиболее сильные стороны продукции или услуг моего клиента это

а. _____

б. _____

в. _____

10. Самый крупный клиент моего клиента:

Рис. 5.1 Чем больше вы знаете, тем более вероятен успех.

Вы можете сократить время визита в ЦРУ, сделав копии с перечисленных документов. Одной отрасли или компании посвящено не так много страниц.

Очевидно, что Вы будете собирать информацию о своем клиенте. Но не забудьте очень полезный совет - собрать ту же информацию об их главном конкуренте. При обращении на самый верх мы должны говорить и действовать так, как будто нашим конкурентом является конкурент нашего клиента. Вы сможете более эффективно поставить себя на место своего клиента, если поймете его врага. Если вы сможете видеть часть мира его или ее глазами, более вероятно, что вы сможете получить комплимент от своего клиента: "Вы понимаете наш бизнес". Это значит что у вас фактически нет конкурентов. Ваш конкурент - просто поставщик; вы являетесь партнером.

Если ваш клиент или заказчик работает в общественном секторе, деловой вариант ЦРУ также предложит вам ответы на эти вопросы. Будь то местная школьная система или полицейское управление, их планы, программы и бюджет являются общедоступными. Библиотекарь за справочным столиком сможет направить вас к золотым копиям информации на полках.

Есть еще один дополнительный документ, который нам нужен - годовой отчет. Если это публичная компания, получить отчет просто. Надо лишь попросить. Позвоните на коммутатор компании и скажите: "Можете ли вы направить меня к сотруднику, который даст мне годовой отчет вашей компании"? Если вы на самом деле хотите выполнить свое домашнее задание, можно попросить также копию отчета К-10. Это дополнение к годовому отчету, подготовленное Комиссией по ценным бумагам и биржам. Он содержит дополнительную и более подробную информацию по разным видам деятельности компании, обширные финансовые данные (включая заработки и пакеты акций высшего руководства), а также подробные пояснения, которые не появляются в годовом отчете.

Имеется еще три дополнительных источника информации, которые помогут вам мыслить как сотруднику, а не как постороннему человеку. Звонок в соответствующий отдел не только даст вам нужную информацию, но и создаст у них приятное впечатление благодаря вашему интересу к их делам.

1. Литература по трудоустройству содержит обзор о компании, описывает ее философию, рисует картину ее будущего и определяет источники ее силы.

2. Литература по продуктам позволяет понять стратегию маркетинга, выпускаемые линии продуктов и сильные стороны продуктов.

3. Рекламные материалы компании открывают вам стратегию, место продуктов на рынке, их сильные технические стороны и поддержку.

И в завершение - журнал, выпускаемый профсоюзом или другой профессиональной организацией для отрасли вашего клиента. Его обычно можно найти на кофейном столике в фойе. Если прочитать страницу редактора, вы в кратчайшее время станете экспертом по основным проблемам в отрасли клиента.

Если вы скажете: "Но у меня нет времени, чтобы делать все это", позвольте дать вам три ответа. Первый таков: "Требуется больше усилий, чтобы жить в нищете и бедности, чем для достижения успеха". Во-вторых, я напому вам о времени, которое можно сэкономить при помощи стратегии Проходи Мимо. Мой третий ответ даст вам больше информации о ваших клиентах, чем многие из них знают о себе сами: наймите собственного корпоративного сыщика. Именно так. Частные сыщики для бизнеса делают тоже, что ЦРУ для генералов. Не подумайте дурного - это полностью законно, и вся информация доступна для общественности. Эти сыщики не вписываются в образ Штирлица или Джеймса Бонда. Это скорее бывшие библиотечные работники, имеющие в комнате цокольного этажа компьютер, подключенный он-лайн к множеству баз данных.

У них даже есть собственный клуб, Ассоциация Независимых Информационных Профессионалов, объединяющий более 300 членов. Держу пари, что один или несколько таких специалистов найдется в вашем родном городе. Вы можете найти их через их ассоциацию. Просто попросите у библиотекаря за справочным столиком дать вам ее адрес и телефон из "Справочника Ассоциаций".

Нашей целью является повышение собственной эффективности на конкретных участках работы путем улучшения качества на участках с высоким потенциалом и снижения или ликвидации затрат времени на участки с низким потенциалом.

Позвольте мне рассказать вам историю о Жанет. Последние три года она является продавцом номер один в своей компании. Имеется одно явно видимое статистическое отличие в действиях Жанет. Она в среднем делает только два звонка в день с целью продаж; остальные же сотрудники компании делают в среднем четыре. Кое-кто может сказать: "Представьте только, насколько лучше она могла бы работать, если бы довела число звонков хотя бы до среднего уровня компании". Более мудрый человек сказал

бы: "Представьте, насколько лучше могли бы работать остальные, если бы снизили число своих звонков за день".

Мы начали эту главу с того, что 80 процентов опрошенных на семинарах проголосовали за выбор в качестве клиента электрической компании. Давайте проведем полдня в ЦРУ и посмотрим, что мы можем узнать об этой компании. Мы знаем, что также должны сделать домашнее задание и для конкурента электрической компании: компании газовой.

То что вы увидите в обобщенной форме на рис. 5.2. получено из трех документов, которые вы можете найти в библиотеке, плюс годовые отчеты реальной электрической и газовой компаний. Позвольте мне сформулировать, чему мы научились.

1. Электрическая компания находится под сильным давлением групп защиты окружающей среды из-за своего вклада в кислотные дожди, парниковый эффект, распространение радиоактивных отходов, утечки нефтепродуктов и инциденты на ядерных производствах.

С другой стороны, газовая компания реально выигрывает от такого давления, поскольку газ является чистым, эффективным и дешевым.

2. Электрическая компания является одним из пяти главных грешников в стране по своему вкладу в кислотные дожди. Причина этому - получение 82 процентов энергии из каменного угля, в сравнении с 55 процентами в среднем по стране для других компаний.

Газовая компания не только не загрязняет среду, но также играет активную роль, осуществляя испытания автомобилей на газовом топливе.

3. Электрическая компания частично зависит от ОПЭК и неопределенности политики и цен данной организации.

С другой стороны, весь природный газ добывается внутри страны.

Электрическая компания Газовая компания Давление защитников окружающей среды Давление защитников окружающей среды. Кислотные дожди, парниковый эффект, распространение радиоактивных отходов, утечки нефтепродуктов и инциденты с ядерными производствами. Чистый воздух - кислотные дожди Чистый воздух - кислотные дожди Один из главных 5 грешников. Уголь - 55%. Испытания легковых автомобилей 82% в сравнении с 55%. и грузовиков на газовом топливе. Источники топлива Источники топлива Зависит от ОПЭК Газ добывается в собственной стране. Возможности Возможности Критический уровень Имеются излишки Прогноз развития Прогноз

развития Мало и медленно 32000 новых сотрудников в год. 5000 сотрудников переманили у конкурентов. Прибыли Прибыли Падение на 16% Рост на 20% Акции Акции Неуверенность, стагнация Дивиденды и прибыли должны расти

ежегодно Преследования, судебные процессы Преследования, судебные процессы Пожертвования политикам Отсутствие отсутствия данных комиссии по ценным бумагам и биржам Неаккуратный бухучет Небрежное руководство

Рис. 5.2 Какую область деятельности вы предпочтете?

4. Вся энергетическая отрасль сталкивается с проблемой недостатка мощностей, которая может стать критической.

С другой стороны, в газовой отрасли имеются резервы.

5. Прогноз роста для электрической компании может быть лучше всего охарактеризован как небольшой и медленный.

Газовая компания принимает на работу 32000 сотрудников в год, в том числе 5000 бывших сотрудников электрической компании.

6. Прибыли электрической компании упали на 16 процентов. Прибыли газовой растут на 20 процентов в год.

7. Акции электрической компании специалисты описывают как неуверенность, стагнация (словесные коды, означающие "быстро продавайте").

Ожидается, что дивиденды и прибыли газовой компании будут расти ежегодно.

8. Против электрической компании ожидаются иски по следующим делам:

Несанкционированные жертвования политическим деятелям

Недостаточная информация для Комиссии по ценным бумагам и биржам

Недопустимая практика бухгалтерского учета

9. Газовая компания не имеет исков, направленных против нее. Более того, газовая компания имеет конкретные цели по:

Увеличению доли на рынке

Расширению обслуживания

Разработке новых продуктов

Обеспечению отличного обслуживания клиентов

Достижению высокого уровня продуктивности

Управлению затратами

Контролю над задолженностями

Вернемся туда, откуда начали - я спрошу вас теперь, какую область деятельности вы бы предпочли? После изучения фактов почти все скажут, что газовую компанию. Таково значение информации и знаний об области деятельности.

Ну а как быть с Большим Боссом?

Если важно знать кое-что о компании, столь же важно знать что-то о Принимающем Экономические Решения. Мы рассмотрим это глубже в следующей главе. Но мы можем сделать кое-что полезное, еще будучи в ЦРУ. Просмотрите эти два документа:

Standard and Poor's Register of Corporations, Directors and Executives (Стандартные и краткие реестры корпораций, директоров и руководителей).

Who's Who in the South and Southwest (Кто есть кто на Юге и Юго-западе США), издание Marquis. (Выпускаются отдельные книги для каждой географической части страны).

В одной или обеих вы, вероятно, найдете список лиц, принимающих экономические решения, а также всевозможные личные и профессиональные данные.

Например, если посмотреть на букву "Р" в справочнике "Кто есть кто на Юге США", вы найдете следующие данные:

PEOPLES, DAVID ALEXANDER, писатель, оратор; родился в Big Rapids, шт. Мичиган, 11 августа 1930 года; s. Floyd G. и Tressa Z. (Reinghardt) P.; разведен; 1 ребенок, Lisa BS, U. Tenn., 1955. торговый представитель IBM, Чаттануга, 1959-62; менеджер по продажам, IBM, Атланта, 1962-66, менеджер филиала IBM, Гринвилл, Южная Каролина, 196-72; менеджер по отрасли, IBM, Атланта, 1972-82; консультант, 1982-; профессиональный оратор, 1985-, Автор: Presentations Plus, 1988 (приз/премия Maeventec 1988). 2-е издание, 1992; Supercharge Your Selling, 1990. 1-й лейтенант, ВВС США, 1956-59. Mem. ASTD, Национальная ассоциация ораторов, Ассоциация ораторов штата Джорджия. Хобби: рисование портретов, бег трусцой. Домашний и рабочий адрес: п/я 8850, Longboat Key FL 34228 (813)383-0954.

Хотите знать больше? Попросите у библиотекаря ежегодный выпуск Бизнес Уик (который обычно выходит в октябре), содержащий обзор Корпоративная Элита - каталог 1000 крупнейших компаний, дополненный деловыми и персональными сведениями об их руководстве.

И это опять не все. Многие города и штаты имеют собственный ежемесячный журнал, посвященный бизнесу в этом городе или штате. Его содержимое включает углубленные статьи о местных компаниях, подчеркивающие характеристики руководства и личные стороны их жизни. Есть неплохой шанс, что статья о вашем мистере или миссис Большой Босс уже появилась в одном из выпусков. Вы также найдете ее в ЦРУ.

Вы можете получить то, чего никогда не будет у вашего конкурента персональное досье на ключевых руководителей, с которыми будете иметь контакты. Знание приносит силу, влияние, и то

замечательное преимущество, которое отличает вас от вашего конкурента. В следующих трех главах мы увидим, как использовать эти преимущества.

6

Оценим Большого Босса
(Даже не встречаясь с ним)

Самый крупный калибр оружия в нашем комплекте торгового представителя - это руководители нашей собственной компании. Как я говорил в главе 4, они могут сделать для нас то, что мы не в состоянии сделать для себя сами. В IBM звонки от руководителей - это даже более, чем стандартная рабочая процедура. Они часть корпоративной культуры. Но со звонком вашего руководителя руководителям фирмы-клиента связаны хорошие и плохие новости. Плохая новость состоит в том, что надо выполнить домашнее задание. Это означает подготовку профессионального сообщения для своего руководителя. Хорошие новости в том, что в результате подготовки сообщения вы научитесь чему-то новому, будете понимать больше, и будете иметь лучшую и более исчерпывающую стратегию продаж для этого клиента.

Но держу пари, что вы пропустили важный вопрос. Я тоже всегда так делаю. Ваше сообщение характеризуется фактами, цифрами, историей, и стратегией - разными видами информации, которую мы получили в ЦРУ. Все это важные части брифинга, но рано или поздно ваш шеф задаст вам важный вопрос: "Что это за человек? Какого типа он/на - легкий и жизнерадостный или мрачный и серьезный"?

Почему наши руководители столь интересуются темпераментом человека, с которым общаются? Ответ содержится в ответах на другие вопросы - такие как на рис. 6.1.

А как насчет вопроса: Почему этот человек ездит на Вольво, другие на открытых спортивных машинах, а некоторые другие - на грузовичке-пикапе? Фактически, кое-кто водит пикап, даже не имея в нем необходимости.

Было ли так, что встретив кого-то впервые, вы через несколько минут уже полюбили этого человека? Или с другой стороны, вспомните о человеке, едва встретив которого вы через десять минут думали: "Он явно со странностями".

Можем ли мы предсказать поведение других?

Вы уже знаете, что:

? Боб даст вам решение проблемы не сходя с места?

? Мери захочет более подробного ознакомления и печатного отчета?

? Джим нуждается в соглашении с участием других людей?

Или что:

? Боб никогда не согласится с "X"?

? Если Мери сказала, что будет в 9:00, она будет здесь в 9:00?

? Джим всегда имеет при себе мелочь для кофеварки?

Почему люди ведут себя так или иначе?

Имеют ли люди разные мотивы, покупая что-то?

Одинаково ли люди оценивают:

Стиль

Качество

Технологию

Цену

Рис. 6.1. Насколько мы знаем характер своего клиента?

Наш интерес к темпераменту руководителя компании-клиента мотивируется простыми истинами:

1. Люди предпочитают делать дела с теми, кто им нравится.

2. Чем больше нам нравится клиент, тем больше вероятность, что он захочет иметь с нами дело.

3. Если мы можем предчувствовать поведение клиента, мы сможем изменить свое поведение, чтобы стать более совместимыми с ним.

4. Не обращайтесь с людьми так, как вы бы хотели, чтобы обращались с вами. Поступайте так, как хотелось бы им. (Важная модификация Золотого Правила).

Возможно ли предчувствовать поведение другого человека? Возможно ли сделать это, даже не встречаясь с ним? Я пойму, если вы отнесетесь к этому скептически и удивленно приподнимете брови. Поэтому позвольте мне привести неполный список книг и статей, которые приведут нас к нашей цели:

? Персональные стили и эффективность/производительность. Давид Меррил и Роджер Рид.

? Социальный стиль/Стиль управления. Роберт и Дороти Болтон.

? Гибкий продавец. Роджер Веншлаг.

? Статьи и лекции доктора Алессандра Антони.

Те из вас, кто склонен к анализу, могут обратиться к произведениям великого швейцарского психоаналитика Карла Юнга, который придумал слова интроверт и экстраверт. Его книга "Психологические типы" создала фундамент для моего дальнейшего повествования.

Концепция о которой мы говорим, именуется по-разному; мы будем называть ее поведенческий стиль. Ее прелесть в простоте. Она не основана на глубоких и мистических исследованиях подсознания, а только на характеристиках поведения, которые может наблюдать каждый. Мы склонны судить себя по намерениям. Но другие люди не могут чувствовать и думать также как мы.

Они могут, однако, судить о нас по нашим поступкам и поведению.

Мы можем оценить другого человека по его поведению. Как мы увидим, имеется тенденция к доминированию одного стиля поведения. Когда мы идентифицировали этот стиль, мы можем предсказывать будущее поведение и реакции данного человека. Что более важно, мы можем научиться изменять свое поведение так, чтобы улучшить совместимость и больше нравиться другим.

Мы начнем с определения положения индивидуума по двум осям координат - вертикальной и горизонтальной. При ссылке на рис. 6.2 используем в качестве примера себя.

На вертикальной оси в верхней части мы имеем человека, который скрытен, а в нижней - открытого. Когда я описал оба случая, ваша задача решить, где на этой оси находитесь вы. Выберите число от 1 до 4, которое лучше всего описывает ваше поведение. Разумеется, тут нет правильного или неправильного ответа. Нет также доказанного преимущества у того или иного стиля поведения. Давид Меррил и Роджер Рид руководили исследованием влияния стиля поведения на эффективность работы. И ничего не выяснили. Так что совет таков: прекрасно быть тем, кто вы есть, и не стараться быть тем, кем вы не являетесь. Стили поведения просто отражение того реального факта, что разные люди ведут себя по-разному. Очень редко люди будут иметь 100 процентов характеристик, которые мы описываем, но большинство имеет наблюдаемые доминирующие характеристики поведения.

Скрытная личность

Скрытная личность не показывает или не делится своими чувствами. Они прячут свои карты близко к сердцу. Они отличаются сдержанной жестикуляцией и ограниченной мимикой, стараясь поддерживать физическую и психологическую дистанцию; они не прикасаются к другим и не любят, чтобы прикасались к ним. Они стремятся сосредоточиться на фактах и логике. Они выглядят более ориентированными на задачу, нежели на человека. Формальные, серьезные и суровые, они безличны и "все в работе". Их дискуссии имеют тенденцию к точности и конкретности. Их обычно рассматривают как трудных для понимания, поскольку они избегают личного участия.

Скрытный

Открытый

Рис. 6.2. Где вы? Выберите число.

Открытая личность

Открытого человека можно читать как книгу. Они показывают и делятся своими эмоциями в своей речи, языке тела и выраже-

нии лица. Они пользуются интуицией и прислушиваются к внутреннему голосу. Скорее ориентированные на человека, нежели на задачу, они выглядят как теплые, дружелюбные, расслабленные, человечные и неформальные. Они склонны к установлению взаимоотношений и обычно рассматриваются как легко узнаваемые.

Характеристики замкнутой и открытой личности суммируются на рис. 6.3.

Скрытная личность

Управляет эмоциями

Сосредоточен на фактах и логике

Ориентирован на задачи, а не на человека

Формальный, серьезный

Безличный, деловой

Точен и конкретен

Трудно познаваем

Открытая личность

Проявляет и делится впечатлениями

Полагается на интуицию и мнения

Ориентирован на человека, а не на задачу

Теплый, дружелюбный, расслабленный

Личностный, неформальный

Ориентирован на установление отношений

Легко познаваем

Рис. 6.3. Выберите число.

На горизонтальной шкале справа мы видим личность-лидера, а слева ведомого. По мере описания крайних случаев вы должны выбрать букву на рис. 6.4. Вы больше похожи на А, В, С или D?

Лидер

Личность-лидер ведет себя утвердительно и стремится к четкой линии поведения. Они решительны в поведении и обычно быстро принимают решения. Они явно действуют больше в режиме "разговора" нежели "вопроса и слушания". Имеется тенденция к быстрой речи, интенсивной и часто громкой. Они уверены в том что говорят, и потому говорят настойчиво. Они любят вести большую часть беседы.

Рис. 6.4. Вы ведущий или ведомый? Выберите букву.

Ведомый Тихий Скрытный Спрашивать - не Ведущий Утвердительный Решительный говорить Медленно, тихо Командный Говорить - не спрашивать Быстро, игрок Взаимодействующий громко Уверенный Нетерпеливый Вспомогательная роль Настойчивый

Рис. 6.5. Выберите букву.

Ведомая личность

Ведомые личности выглядят более тихими и скрытными. Они стремятся задавать вопросы и больше слушать, чем говорить. Они часто говорят медленно и тихо, обдумывая свои решения, чтобы минимизировать риск. Они командные игроки, взаимодействующие и играющие вспомогательные роли. В среднем они менее сильны в выражении мнений, формулировании требований и указании направлений.

Характеристики ведущих и ведомых личностей суммируются на рис. 6.5.

На данный момент мы должны иметь число с вертикальной шкалы и букву с горизонтальной.

Если у вас 1 или 2 и С или D, то вы Рулевой.

Характеристики Рулевого

Рулевые предсказуемы, требовательны и решительны. Они независимы и само-управляемы. Они знают, чего хотят, и они хотят этого вчера. Они сосредоточены на фактах и логике. Они берут на себя риск, и принимают решения быстрее, чем личности с другими типами поведения. Они часто принимают решения после одного-двух контактов. Они ориентированы на действия и результат, а не на человека. Их стиль поведения говорить, а не спрашивать. Они могут быть упрямыми и нетерпеливыми. Они ищут власти и управления, а также авторитета (полномочий). Если у них есть любимая песня, то это будет "Мой путь", а девизом будет "Покажите мне окончательные результаты". Они говорят "отличная работа" только тогда, когда купят бифштекс. Они обычно любят давление и состояние аврала, так что их часто можно обнаружить на рабочих местах с такими характеристиками. Из них получаются хорошие СЕО, монархи и диктаторы. Считается, что их количество примерно 15 процентов от размера популяции. Рулевому обычно удастся продать с первого или второго звонка.

Характеристики рулевого обобщаются на рис. 6.6.

Рулевой

Предсказуем, требователен, решителен

Независим, само-управляем

Знает чего хочет

Хочет этого вчера

Фокусируются на фактах и логике

Берет на себя риск

Принимает решения быстро

Ориентирован на действия и результат

Не ориентирован на человека

Склонен говорить, а не задавать вопросы

Упрямый и нетерпеливый

Ищет власти и управления

Рис. 6.6. Характеристики рулевого
Если у вас 1 или 2 и А или В, то вы Аналитик.

Характеристики Аналитика

Аналитики объективные, взвешенные и предусмотрительные. Они серьезны, требовательны и настойчивы. Они любят порядок, структуру и процедуру. Они стремятся сосредоточиться на анализе фактов, и хорошо известны своим вниманием к деталям и тщательной подготовительной "штабной" работе. В результате они минимизируют риск. Они скептически и хотят доказательств. Они хороши в планировании, организации и решении проблем. Поскольку они нуждаются в подробной информации, они ориентированы на задавание вопросов, а не на монолог. Они, однако, слегка беспристрастны и отстранены. Они медленнее всего принимают решения, для продажи им требуется от пяти до семи контактов. Аналитики тяготеют к профессиям, связанным с точными науками, т.е. инженерным, архитектуре, бухгалтерии и т.п. Они составляют примерно 35 процентов популяции.

Характеристики аналитика обобщаются на рис. 6.7.

Объективны, взвешены и предусмотрительны

Серьезны, требовательны и настойчивы

Любят порядок, структуру и процедуру

Сосредоточены на анализе фактов

Тщательны в подготовительной работе

Внимательны к деталям

Скептически и хотят доказательств

Хороши в решении проблем

Хороши в планировании, организации

Ориентированы на вопросы, а не на монолог

Избегают риска

Беспристрастны и отстранены

Рис. 6.7. Характеристики аналитика

Если у вас 3 или 4 и А или В, то вы Дружелюбный.

Характеристики Дружелюбного

Дружелюбные теплые, дружественные и зависимые. Они лояльны, участливы и посвящают себя другим. Они ориентированы на человека, команду и взаимоотношения. Они хорошие слушатели и хорошо понимают чувства другого. Они наиболее хороши в области обслуживания клиентов. Дружелюбные стремятся избегать конфликтов и противостояний. Они любят привлекать других людей к принятию решений и достижению группового соглашения. Их интересует низкая степень риска и гарантии. Чтобы продать что-то дружелюбному, требуется четыре-пять контактов. Дружелюбные часто встречаются на рабочих местах, ориентированных на человека, таких как продавцы, психиатры, ми-

нистерства, медицина, няни и аналогичных. Они составляют примерно 35 процентов популяции. Кое кто считает, что они лучшие любовники.

Характеристики дружелюбного обобщаются на рис. 6.8.

Теплые, дружелюбные и зависимые
Лояльны, участливы и посвящают себя другим
Ориентированы на человека, команду
Ориентированы на взаимоотношения
Хорошо понимают чувства другого
Хорошие слушатели
Наиболее хороши в области обслуживания клиентов
Стремятся избегать конфликтов и противостояний
Стремятся к достижению группового соглашения
Любят низкую степень риска и гарантии

Рис. 6.8. Характеристики дружелюбного

Если у вас 3 или 4 и С или D, то вы Экспрессивный.

Характеристики Экспрессивного

Экспрессивные полны энтузиазма, драматичны и вдохновляющие. Они любящие веселье и яркость люди. Многие их действия спонтанны, и имеют тенденцию к импульсивности. Они сильно доверяют своей интуиции и подозрениям. Они весьма убедительны, и потому хорошо подходят для карьеры продавца. Они могут волновать других людей своими идеями. Экспрессивные имеют историю of talking themselves into and out of almost anything. Они новаторы и творцы. Они мечтатели. Их интересует картина в целом, а не детали. Их стремление быть заметными и признанными приводит к тому, что они хотят быть первыми, крупнейшими или лучшими. Они берут риск на себя. Они принимают решение после всего двух или трех контактов. Они проводят много времени в беседах о своем любимом предмете - себе самих - и верят, что составляют около 15 процентов популяции. Их часто можно найти среди политиков, продавцов и в индустрии развлечений.

Я сказал, что дружелюбные лучшие любовники. Это не совсем точно. Они равны с экспрессивными в борьбе за этот титул. Дружелюбные лучше в терминах качества, тогда как экспрессивные - лучшие по количеству. Так они говорят.

Характеристики экспрессивного обобщаются на рис. 6.9.

Полны энтузиазма, драматичны и вдохновляющие
Яркие и любящие веселье люди
Импульсивны и спонтанны
Доверяют своей интуиции и подозрениям
Весьма убедительны
Новаторы и творцы

Человек идеи, мечтатель
Ориентированы на картину в целом, а не детали
Ищут признания и заметности
Хотят быть первыми
Безличны, беспристрастны
Рис. 6.9. Характеристики экспрессивного

Если мы подытожим некоторые наиболее выдающиеся характеристики четырех стилей поведения, это будет выглядеть как на рис. 6.10.

Аналитик "Мне нужны практические Рулевой "Покажите мне конечные предложения" Индустриальный результаты" Твердый Требовательный Настойчивый Серьезный Бдительный? Основательный Решающий Эффективный Аккуратный Дружелюбный "Покажите внимание ко мне Экспрессивный "Мне нравятся и моим проблемам" Поддерживающий? компетентные продавцы с воображением" Почтительный Готовый помочь? Надежный Человечный Возбуждающий Полный Человечный энтузиазма Драматичный? Вдохновляющий

Рис. 6.10. Обобщение стилей поведения

Мы можем вдохнуть в стили поведения жизнь, связав их с конкретными известными именами, как показано на рис. 6.11.

Аналитики Альберт Эйнштейн Шерлок Рулевые Ли Якокка Маргарет Тэтчер Холмс Мистер Спок Королева Елизавета Барбара Уолтерс Дан Ратер (Rather) Дружелюбные Джон Денвер? Джеральд Форд Экспрессивные Лайза Минелли Джонни Мари Тайлер Мур? Кенни Роджерс Карсон Пабло Пикассо Рональд Рейган

Рис. 6.11. Стили поведения некоторых известных людей

Как вы возможно ожидаете, люди с разными стилями поведения склонны покупать разные автомобили, как показано на рис. 6.12.

Аналитики Мини-вэн (микроавтобус) Рулевые Танк Шерман Дружелюбные Седан Экспрессивные Красная спортивная машина

Рис. 6.12. Любимый транспорт для людей с разными стилями поведения

Если связать стили поведения с царством животных, мы получим нечто вроде рис. 6.13.

Аналитики Сова Рулевые Бык Дружелюбные Олень Бемби Экспрессивные Шимпанзе

Рис. 6.13. Стили поведения в царстве животных

Стили поведения и место работы

Когда я описывал стили поведения, я приводил примеры профессий, для которых каждый из них подходит. Вы должны, однако заметить, что все стили встречаются на всех рабочих местах.

Для многих из нас наш выбор карьеры зависел от множества внутренних и внешних факторов. На самом деле примерно 62 процента из нас попадают на конкретные рабочие места случайно.

Тем не менее, имеется тенденция притяжения людей к рабочим местам из-за их совместимости со стилем поведения. Рассмотрим, для примера, законченное сочетание карьеры и стиля поведения для медиков и юристов, показанное на рис. 6.14 и 6.15.

Аналитики Преподаватели или Рулевые Заведующий больницей исследователи Дружелюбные Обычный практикующий врач Экспрессивные Образовательные лекции и

автор книг

Рис. 6.14. Медики и стили поведения

Аналитики Обучение законам Рулевые Глава адвокатской фирмы Дружественные Общество юридической Экспрессивные Судебный юрист поддержки

Рис. 6.15. Юристы и стили поведения

Это очень интересно, но что это значит для вас? Почему это важно и как вы будете это использовать?

Важность этого показана семилетним исследованием выдающихся продавцов, выполненным Давидом Майером и Гербертом Гринбергом. Они обнаружили два - только два - фактора успеха.

1. Собственная персона.

2. Сильно выраженная способность к сопереживанию.

Послушайте, что их исследование говорит о сопереживании: "Чтобы быть способным продать ему [sic] продукт или услугу, следует в большой степени обладать важной способностью чувствовать как другие".

Тут налицо проблема. Если вы Рулевой или Экспрессивный, 85 процентов ваших клиентов очень отличаются от вас. Если вы Аналитик или Дружелюбный, 65 процентов также отличаются от вас. Обдумайте также то, что конкретный стиль поведения может быть рассмотрен и описан с положительной и отрицательной стороны. Давайте посмотрим на рис. 6.16. Если руководитель, которому вы звоните, Экспрессивный, а вы Аналитик, как вы будете выглядеть для него? Вы думаете, что будете выглядеть как индустриальный, настойчивый, серьезный, бдительный и порядочный? Вероятно нет. Вместо этого они будут видеть вас с отрицательной стороны и считать вас упертым, нерешительным, тихим, взыскательным и безличным.

С другой стороны, если руководитель Аналитик, а вы Экспрессивный, вы вероятно будете выглядеть самоуверенным, нервным, реактивным, недисциплинированным и карьеристом (рис. 6.17).

Если руководитель Рулевой, а вы Дружелюбный, вы вероятно будете выглядеть как подчиняющийся, застенчивый, нерешительный, эмоциональный и слабый, как показано на рис. 6.18.

Но если руководитель Дружелюбный, а вы Рулевой, тогда вы предприимчивый, резкий, доминирующий, придирчивый и жесткий, как показано на рис. 6.19.

Модификация поведения

Очевидно, что требуется изменить свое поведение, когда можно достичь большего эффекта с другими стилями поведения.

Я ранее приводил ссылку на исследование, которое не обнаружило связи между успехами в работе и стилем поведения. Но тоже самое исследование пришло к выводам, что взятые по отдельности люди с хорошими успехами и неудачники отличаются тем, что достигающие успеха отличаются высокой гибкостью в межличностных отношениях. Таким вычурным способом просто говорится, что они развивали свои способности к изменению стиля поведения, чтобы быть более совместимыми с характеристиками поведения другой стороны.

В другом исследовании сравнивались 21 бывший руководитель с группой прошедших весь путь наверх. Выявлено одно отличие: те, кто достиг успеха, способны оценить перспективы других людей.

Основной фактор успеха в конкретной профессии состоит в способности хорошо работать с людьми. Проведенные исследования в поисках основной причины увольнения сотрудников выявили удивительно постоянные результаты. Примерно 80 процентов были уволены из-за плохих межличностных отношений на работе.

Аналитик "Мне нужны практические предложения" Индустриальный Упертый технарь Настоячивый Нерешительный Серьезный Тихий? Бдительный? Требовательный Аккуратный Безличный

Экспрессивный "Мне нравятся компетентные продавцы с воображением"

Человечный Возбуждающий Полный энтузиазма Драматичный? Вдохновляющий

Рис. 6.16. Если руководитель Экспрессивный, а вы Аналитик.

Аналитик "Мне нужны практические предложения" Индустриальный Настоячивый Серьезный Бдительный? Аккуратный

Экспрессивный "Мне нравятся компетентные продавцы с воображением"

Человечный Самоуверенный Возбуждающий Нервный? Полный энтузиазма Реактивный?

Драматичный? Недисциплинированный

Вдохновляющий Карьерист

Рис. 6.17. Если руководитель Аналитик, а вы Экспрессивный.

Рулевой "Покажите мне конечные результаты" Твердый Требовательный

Основательный Решающий Эффективный Дружелюбный "Покажите внимание ко мне и моим проблемам" Поддерживающий? Соглашающийся? Почтительный Застенчивый Готовый помочь? Нерешительный Надежный Эмоциональный Человечный Слабый

Рис. 6.18. Если руководитель Рулевой, а вы Дружелюбный.

Рулевой "Покажите мне конечные результаты" Твердый предприимчивый
Требовательный Резкий, строгий,
суровый Основательный Доминирующий
Решающий Придирчивый Эффективный

Жесткий, резкий Дружелюбный "Покажите внимание ко мне и моим проблемам" Поддерживающий? Почтительный Готовый помочь? Надежный Человечный

Рис. 6.19. Если руководитель Дружелюбный, а вы Рулевой.

Не следует удивляться, потому что как показано ранее, от 65 до 85 процентов людей, важных для нашего успеха, очень отличаются от нас.

Все мы изменяем свое поведение в некоторых пределах даже не думая об этом. Мы вероятно можем немного поболтать с Джейн, которая это любит, но переходим сразу к делу с Джоном, поскольку знаем, что он предпочитает делать именно так. Я говорю о простой рассудительности и изменении поведения, а не о серьезном изменении характера. Это тоже самое, что воздерживаться от курения в офисе у некурящего.

Все мы можем достичь успеха, когда обращаемся к людям, похожим на нас. Но большая часть мира не такая, как мы. Мы должны говорить на их языке, а не на нашем. Мы вероятно скорее достигнем успеха, если будем обращаться с людьми, так как они этого хотят, а не так, как мы бы хотели, чтобы обращались с нами.

Выводы для торговых представителей драматические. Вы можете подумать, например, что Экспрессивные являются лучшими продавцами. Фактически любая группа продавцов будет содержать больше Экспрессивных, чем людей с другими стилями поведения. Тем не менее, в группах продавцов представлены все стили поведения. Интересно, однако, что среди звездных исполнителей вовсе не доминируют Экспрессивные. Люди с другими стилями поведения достигают вершин благодаря способностям модификации поведения и достижения совместимости со своими клиентами или заказчиками. И вы тоже можете это. Тип модифика-

ции поведения, о котором я говорю, суммируется на рис. 6.20.

Четыре следующих страницы содержат подробности и специфические советы по общению с людьми другого стиля (рис. 6.21, 6.22, 6.23 и 6.24).

Для каждого стиля я предложу советы по:

- ? Как начать разговор
- ? Как вести разговор
- ? Что делать
- ? Чего не делать
- ? Их возможные деловые мотивы покупки
- ? Их возможные личные мотивы покупки

Аналитик Замедлять темп Переходить Рулевой Ускорять темп Переходить сразу сразу к делу Взвешенность, к делу Показать, как достичь его цели методичность Вести переговоры Вести переговоры убедительно и аккуратно и тщательно подготовиться эффективно Дружелюбный Замедлять темп Узнавать Экспрессивный Ускорять темп Узнавать его Они хотят вовлекать других людей его Любит все что приятно и хорошо Вести переговоры тепло и искренне выглядит Вести переговоры чутко,

весело и ритмично

Рис. 6.20. Модификация поведения для повышения эффективности.

Начало разговора Выслушать его цели Ведение разговора Ускорять темп Обратиться к конкретным проблемам Быть Переходить прямо к делу представительным, но скрытным Сосредоточиться на его целях Вести Представить факты и доказательства переговоры аккуратно

Делать Говорить ясно, конкретно и Не делать Ходить по комнате Тратить кратко Придерживаться бизнеса Быть его время Играть на его ушах Оставлять подготовленным и организованным лазейки Иметь готовые ответы на все Предлагать альтернативы Давать факты вопросы Размышлять? Слишком много для сравнения Иметь факты о риске времени уделять деталям Подходить к Сосредоточиться на результатах делу издалека Готовить сюрпризы Быть Спрашивать, а не говорить самому личным Выяснить приоритеты Предупреждать возражения

Деловые мотивы покупки Конечные Личные мотивы покупки Больше личной результаты Выполненная работа По власти Улучшенное управление Наличие плану, в рамках бюджета возможностей для выбора

Рис. 6.21. Как общаться с Рулевым.

Начало разговора Установите свою Ведение разговора Замедлять темп Быть достоверность Предъявите свои взвешенным, методичным Быть верительные грамоты Подтвердите его факти-

ческим и аккуратным Тщательно статус эксперта Приведите готовые дома "практические" примеры

Делать Быть тщательно подготовленным Не делать Быть неподготовленным и Придерживаться бизнеса Обсудить "за" и дезорганизованным Быть небрежным, "против" Минимизировать риск Иметь непринужденным и кричащим Брать детальный план Обеспечить солидные стремительным натиском Играть на его доказательства Быть реалистичным в ушах Пользоваться ненадежными планах Подчеркнуть экономическую источниками Использовать мнение вместо эффективность Быть основательным и доказательства Быть слишком умным или неторопливым Быть решительным и пользоваться умными штучками конкретным Предполагать, если не знаете

Апеллировать к личности Использовать пользователей как доказательство

Деловые мотивы покупки Удовлетворяет Личные мотивы покупки Уважение к нему спецификациям Удовлетворяет как к эксперту Гордость за проделанную целям/задачам Наиболее логичное решение работу Потребность поступать

"правильно"

Рис. 6.22. Как общаться с Аналитиком.

Начало разговора Заведите неформальный Ведение разговора Замедлять темп разговор, прежде чем перейти к делу Узнавать их Они захотят привлечь Покажите интерес к его работе/целям других людей Вести переговоры тепло, Сошлитесь на людей, которых он может искренне знать

Делать Начать с колки льда Показать Не делать Бросаться опрометчиво в дела интерес к собеседнику Найти точки Хладнокровно заниматься только делом соприкосновения Слушать, быть чутким Говорить "Так я это вижу" Властвовать Задавать вопросы "Как?" Двигаться и требовать Обсуждать факты и цифры небрежно, неформально Сосредоточить Быть резким и быстрым Выразиться внимание на малом риске Обеспечить неясно Предлагать возможности/варианты личную уверенность Установить обратную Предлагать мнения Быть формальным, связь словами и жестами Спросить, кто заранее предсказуемым еще будет участвовать

Деловые мотивы покупки Одобрение Личные мотивы покупки Нравится, персонала/комитета вызывает доверие, уважение Групповое Гарантии/уверенность Опробовано и соглашение Избегание конфликта, испытано противостояния

Рис. 6.23. Как общаться с Дружелюбным.

Начало разговора Описать назначение Ведение разговора Ускорять темп разговора Добиться доверия Обсудить Узнавать их Ста-

раться выглядеть и общего знакомого Поделиться говорить красиво Вести переговоры эксклюзивной информацией чутко, весело и ритмично

Делать Поддерживать их мечты Plan to Не делать Перегружать беседу деталями socialize, relate Говорить о людях Запрещать Быть холодным и кратким Спрашивать их мнение Предоставить план Сжимать губы Задерживаться на цифрах и реализации Возбуждать, быть веселым фактах Быть безличным, рассудительным Быстро передвигаться Пользоваться Ориентироваться на задачи Быть выдающимися ссылками Предложить догматиком Забывать об обратной связи специальные мотивы для принятия ими в форме слов и жестов риска на себя

Деловые мотивы покупки Творческая Личные мотивы покупки идея, крупная сделка Хорошие Признание/реклама Быть первым, рекомендации Звучит и чувствуется крупнейшим, лучшим Ново, уникально приятно

Рис. 6.24. Как общаться с Экспрессивным.

Большая проблема - два решения

Теперь мы получили ответы, но вы не знаете вопроса: Каков стиль поведения Мистера или Миссис Большой Босс? Если вы никогда не встречались, у вас нет ни малейшей идеи на этот счет. Что делать?

Имеется два различных подхода, которыми вы можете воспользоваться для определения стиля поведения человека, не встречаясь с ним.

Один подход - опросить кого-то, кто знаком с ними (вроде тренера), задав четыре вопроса, показанные вместе с возможными ответами на рис. 6.25. Когда вы обведете полученные ответы, обычно получается ясная картина, которая подскажет вам вероятный стиль поведения.

Второй путь определения стиля поведения - поговорить с человеком по телефону. Это можно сделать, когда вы просите о встрече, как описано в Главе 4. Послушайте, как он или она отвечают на вопрос: "Я звоню в удобное время?" Затем, по мере продолжения беседы, тщательно прислушивайтесь к тому, как он или она говорит, ориентируясь на рис. 6.26. И снова полученная картина должна подсказать вам возможный стиль поведения.

Теперь мы имеем его - ответ на вопрос: "Что они любят? Что это за человек?" Вы теперь можете предсказать или предчувствовать поведение руководителя, к которому обращаетесь. Следовательно, вы имеете ответы на два важных вопроса: Как вам вести себя при разговоре, и как изменить свое поведение? Вам поможет ясное понимание ваших преимуществ и недостатков, показанных на рис. 6.27. Ответы на вопросы являются еще одним важным

шагом на пути к повышению вашей продуктивности и подчеркивания отличий от конкурентов.

"Оценка" при помощи четырех вопросов

Рулевой Аналитик Дружелюбный Экспрессивный

1. Каков их фон? Предприниматель, Научный, Общественные Продажи Либеральные технический технический контакты Либеральны искусства

е искусства

2. Как они одеваются? Консервативно Консервативно Небрежно Эффектно

3. Как выглядит их офис? Большой Дипломы Символы Как дома Семейные Беспорядок на стол Чистота Часы П достижений Тарелки фотографии Растения столе Трофеи Постер ризы, на стенах Стопки Постеры Напоминани ы Фотографии награды Отсутствие бумаги я знаменитостей постеров

4. Какие прилагательные вы используете для его/ее описания? Решительный Требова Постоянный Серьезны Представительный Др Чувствительный Драм тельный Настоячивый й Технар? Аккуратн ужелюбный Сговорчив атический? Полный Эффективный Домини ый Придерживается ый Вежливый Поддерж энтузиазма Вдохновл рующий Непреклонный процедуры Требовате ивающий? Доверяет яющий? Убедительный Волевой Ориентиров льный Тихий? Безлич и полагается на Поощрительный? Имп анный на действия ный других ульсивный Карьерист

?

Рис. 6.25. Определение стиля поведения по ответам на четыре вопроса.

"Оценка" при звонке по телефону

"Я звоню в удобное для вас время?"

Рулевой Аналитик Дружелюбный Экспрессивный "Сколько это Он собирается "Насколько это "Да, вполне" займет времени?" уходить возможно" "Хорошо, что вы "У меня встреча "Как любое другое" "Конечно" "Удачное" хотите?" через несколько минут"

"Сколько это "Да, это нормально"

продлится?" Полная громкость Тихо Тихо Полная громкость Быстрая речь Медленная речь Медленная речь Быстрая речь Быстрый ответ Неторопливый ответ Неторопливый ответ Быстрый ответ Мало интонаций Отсутствие Умеренные интонации Множество интонаций

интонаций Низкий тон Низкий тон Умеренный тон Умеренный/высокий

тон Командный тон Серьезный/формальны Спокойный тон Дружественный/живой

й тон тон Немного пауз Длинные паузы Нет пауз Много пауз
Умеренное Кратко, сжато Умеренное Хаотичная речь количество
слов количество слов

Рис. 6.26. Определение стиля поведения по разговору.

Преимущества Слабости Рулевой Агрессивный Постоянный До-
минирует Нетерпелив

Упорный работник Говорит слишком быстро
Решительно настроен на Запугивает Обещает
победу Требуется порядка слишком много Аналитик Хорошо под-
готовлен Слишком осторожен Не

Компетентен Хорошо стремится к победе
доводит дело до конца Слишком много деталей
Хороший сервис Смушает клиента
Дипломатичен Болезненно реагирует на
отказ Дружелюбный Теплый и дружественный Недостаток ин-
стинкта

Хороший слушатель убийцы Не гибок
Способен любить Хорошо Противится изменениям
подготовлен Хороший сервис Собственник Реакция на
возражения Экспрессивный Убедителен Уверен в себе Слиш-
ком оптимистичен

Полон энтузиазма Слишком много говорит
Естественен в торговле Слишком много обещает
Убеждает ??? Плохой слушатель
Болезненно реагирует на
отказ

Рис. 6.27. Сильные и слабые стороны стилей поведения в торго-
вле.

7

О чем говорить?

(Ответ: О том, что важно для него)

Чтобы лучше понимать высших руководителей и получить
некоторое представление о том, что для них важно, давайте рас-
смотрим различные способы, которыми они получают информа-
цию для управления своими железными дорогами. Исследование
Джона Рокарта из MIT содержит описание пяти способов получе-
ния управленческой информации.

Техника "по конкретным продуктам"

Этот метод наиболее типичен. В результате выполнения основ-
ных деловых функций получается управленческая информация
по продуктам. Например, анализ фактических расходов по срав-
нению с бюджетом может быть выполнен в рамках обычного
процесса бухгалтерского учета. Другими примерами могут быть
сравнение прогнозируемых и фактических продаж для первых и

последних десяти покупателей в процессе обычного анализа итогов продаж. Наконец вы можете получить список просроченных оплат по временным периодам и продуктам в процессе ведения бухгалтерской книги дебиторов.

Хорошим качеством данного метода является его дешевизна и эффективность. Плохие свойства состоят в том, что информация не может быть связана с потребностями бизнеса, кроме того, часто имеется слишком много данных ограниченной полезности.

Экспертный подход

Эта техника личная и неформальная. Она основана на советах близкого ограниченного круга консультантов, таких как президентский кабинет. Она основана на предположении, что бизнес является динамичным и постоянно меняется, так что информационные потребности не могут быть определены заранее. Она имеет тенденцию к субъективности - часто основана на впечатлениях, чувствах и внутреннем голосе. Информация настолько хороша, насколько хороши знания и рассудительность источника.

Система ключевых индикаторов

Все элементы, которые, как считается, важны для дела, измеряются и фиксируются. Это типичная техника в IBM. Как менеджер филиала (branch), я измерял 29 различных показателей - все начиная с доходов и новых клиентов и кончая просрочками оплат в книге дебиторов. Эта система имеет две проблемы. Первая состоит в том, что за 29 деревьями не видно леса. Вторая в том, что когда вы подчеркиваете все, вы не подчеркиваете ничего.

"Большая наука"

Золотые копи консультанта: исследование, проводимое в течение трех, шести или девяти месяцев, которое обеспечит ответы на все вопросы. Оно состоит из интервью на всех уровнях, чтобы определить будущие пожелания и потребности в сравнении с сегодняшней реальностью. Затем создается итоговая система, которая даст каждому то, что ему требуется (или хочется).

Результирующая новая система обычно дорогая и часто требует новой бюрократии. Более того, реализация может потребовать несколько лет. Тут-то и находится слабое звено. Когда исследование завершено и система полностью работает, многие проблемы, которые она должна была решать, уже не существуют. Например, что будет, если:

? Поставщик уже повысил качество.

? Экспорт продуктов из США увеличился.

? Новое законодательство решило проблему окружающей среды.

? Оживление бизнеса означает создание новых мест, а не сокращение.

? Новая конструкция продукта решила проблему с запчастями.

? Ваш крупнейший конкурент обанкротился.

Критические факторы успеха

Концепция критических факторов успеха была первоначально предложена Артуром Андерсеном и позже развита в работе Мак-Кинси и др. Затем Джон Рокарт в школе менеджмента Слоана при MIT сделал еще один шаг в ее развитие. Он использовал КФУ для определения информационных потребностей ключевых лиц, принимающих решения. Эти факторы затем становятся основой для управленческой информационной системы компании и создают стандарт для измерения производительности. Концепция оказалась столь удачной, что теперь используется повсеместно. Ее прелесть в ее простоте.

Критические факторы успеха это такие немногие вещи, которые должны быть в полном порядке, чтобы организация добивалась успеха и процветала.

В большинстве компаний вы можете подсчитать КФУ на пальцах, причем останутся свободные пальцы. Обычно успех определяется тремя - шестью факторами. Если они в порядке, компания процветает; если нет, ее постигает неудача. Все остальные факторы могут быть посредственными.

Рассмотрим автомобилестроение. США отдали большую часть автомобильного рынка Японии. Почему? Если вы попросите человека дать вам в одном слове ответ на вопрос "В чем самое большое различие между японским автомобилем и автомобилем из Детройта?", большинство людей ответит вам: "Качество". Качество - один из критических факторов успеха в автомобилестроении. Другие таковы:

? Следование моде?

? Хорошо налаженная дилерская сеть

? Контроль за ценами

Если четыре перечисленных фактора в порядке, Детройт добьется успеха. По мере их ухудшения вы будете терять часть рынка.

Для супермаркетов критическими факторами успеха будут:

? Цены

? Набор продуктов

? Рост продаж

? Управление запасами

Некоторые могут назвать пятый фактор - Чистоплотность.

Другими примерами КФУ для разных отраслей могут быть:

Металлургия Контроль за ценами

Хлебопекарная отрасль Реклама

Производство прохладительных напитков Сеть доставки

Компьютеры Новые продукты

Критические факторы успеха могут меняться со временем. Например, во времена топливного кризиса и высоких цен на горючее низкое потребление горючего было КФУ в автомобильной промышленности.

КФУ также меняются в рамках одной отрасли. Например, то что важно для Уол-Март весьма отличается от важных факторов для Неимана Маркуса.

Важно ли это? Позвольте дать вам два ответа. Первый принадлежит философу:

As you wander through this life, my friend, Whatever be your goal,
Keep your eye upon the donut And not upon the hole.

В своей жизни, мой друг, Независимо от твоей цели, Обращай внимание на бублик, (КФУ) А не на дырку от него.

Второй ответ принадлежит МВА, который сказал, что КФУ выполняют следующие функции:

? Обеспечивают точно сфокусированное управление

? Служат катализатором управленческой активности

? Определяют угрозы и возможности для бизнеса

? Позволяют компании оценить ее сильные и слабые стороны

? Позволяют распределять ресурсы в соответствии с задачами

? Определяют информационные потребности бизнеса

Вернемся туда, откуда пришли: О чем говорить? Ответ таков - говорите о том, что важно для него или для нее: об их Критических Факторах Успеха. Ваша задача найти способ связать ваш продукт или услугу и их КФУ. Если вы сделали это, ваш продукт или услуга стали более ценными, вы стали больше значить, и перед вами открыта дверь в офис шефа.

КФУ Качество

ЦЕЛЬ Снижение числа дефектов

ЗАДАЧИ На 20% за 12 месяцев

(STG) Способ решения Оперативная отчетность

(ТАС) Решение Установить базу данных

Рис. 7.1. Не продавайте руководителю высокого уровня базу данных. Продавайте высокое качество (КФУ).

Как мне определить КФУ моего клиента? Если вы провели полдня в ЦРУ, вы сможете сделать весьма обоснованные предположения о КФУ вашего клиента. Затем при первом звонке, если задать правильные вопросы, вы услышите ответ из первых уст. Подготовительная работа позволит вам задать правильные ответы.

Перейдем к следующей теме: Каковы цели нашего клиента? Подождите минутку. Я сконфужен. В чем разница между целями (goals and objectives) и критическими факторами успеха?[*]

Взгляните на рис. 7.1. и оцените, можете ли вы все упорядочить.

Сначала посмотрим на критические факторы успеха компании; пусть качество является одним из них. Теперь рассмотрим цели компании, которые будут подмножеством КФУ. Если качество является КФУ, то одной из наших целей будет помочь компании снизить количество дефектов. Теперь перейдем к задачам. По определению задачи можно измерить в течение определенного временного периода. Например, нашей задачей может быть снижение числа дефектов на 20 процентов за следующие 12 месяцев. Одной из стратегий достижения этой цели является оперативная система отчетности о дефектах, а нашей тактикой ее реализации будет установка системы управления базами данных.

Вкратце мы можем думать об этом примерно так:

1. КФУ Какое направление важно?
2. Цель Направление, в котором двигаться сейчас.
3. Задача Скорость передвижения и время прибытия.
4. Стратегия На чем ехать.
5. Тактика Какой бензин заправлять.

Суть дела такова. Если ваш продукт или услуга - система управления базами данных, не пытайтесь продавать ее управляющему верхнего уровня. Вместо этого продавайте более высокое качество - которое является целью его компании с ясно сформулированными задачами. Если пытаться продавать базу данных на верхнем уровне, вас, скорее всего, отправят вниз. Наверху обсуждают КФУ, цели и задачи - а не тактику реализации.

Вернемся к целям и задачам нашего клиента. Вот самая хорошая новость на сегодня. Вы найдете цели и задачи клиента для компании с общественной формой собственности записанными на простом английском языке в общедоступном документе. Они приведены на странице 2 годового отчета (страница 1 заполнена цифрами). Страница 2 - это письмо к акционерам от исполнительного директора (СЕО). Оно всегда подскажет вам, что важно для высшего руководства.

Помните газовую и электрическую компании? Письмо к акционерам в годовом отчете газовой компании гласит: "Наши цели состоят в расширении нашей доли рынка, экспансии в другие области деятельности, поддержке экономического роста и поддержании стандартов обслуживания клиентов на высшем уровне".

Исполнительный директор электрической компании говорит: "Я хочу, чтобы мы смогли изменить обычные способы ведения дел... Я хочу, чтобы наши клиенты думали о нас как о компании, обеспечивающей неординарный сервис". Чем не открытая дверь?

Стратегия, которую следует обсудить при первом звонке наверх, должна быть такова, чтобы продавать себя, а не свой продукт или услуги. Лучший способ сделать это - продемонстрировать знание их бизнеса и искреннее желание помочь в областях, важных для клиента.

Это наиболее просто достигается при помощи хорошо продуманных вопросов, которые отражают знание их бизнеса и интерес к их целям - вопросов, которые по своему содержанию показывают желание и возможность быть более полезным и значить более чем просто "поставщик". Вопросы, интерес и знания - строительные блоки делового партнерства.

Чтобы подтвердить КФУ вашего клиента, следует задать нужные вопросы нужному человеку. Если спросить не того человека, вы можете получить в ответ то, что важно для отдела или отделения, а не для компании. Например, если вы зададите вопрос "Б" на рис. 7.2, вам может быть ответят, что критичны продуктивность, обслуживание и резервы. И это так - для отдела "Б". Только "А" может сказать вам, что качество, ценообразование и стиль важны для всей компании. Потолок ответственности для одного человека является полом для другого.

Качество Цена Стиль

"А"

Продуктивность Обслуживание Резервы

"Б"

Рис. 7.2. Потолок ответственности для одного человека является полом для другого.

Задать нужные вопросы не всегда так просто, как вы можете подумать. Ваш клиент может быть не знаком с терминологией КФУ. Рис. 7.3. содержит некоторые вопросы, которые дадут вам нужную информацию и раскроет серьезные проблемы. Затем вы должны обсудить важность проблем, оценить их серьезность и определить их влияние на бизнес. Вы готовите почву, чтобы предложить решения проблем, которые клиент считает важными и критическими. Эта дискуссия является фундаментом для ответа на вопрос "Купит". Мы не собираемся предлагать решения проблемы, которую клиент считает несуществующей.

Вы можете выглядеть как консультант, если сможете говорить на их языке, задавая вопросы:

? Что, по-вашему, важнее/наименее важно...?

? Как вы относитесь к ...?

- ? Что, по-вашему мнению ...?
- ? Что вы думаете о...?
- ? Что это будет означать для вас, если...?
- ? Можно ли конкретнее о...?
- ? Можете ли вы развить свою мысль о...?
- ? Как вы делаете это сейчас...?
- ? Каковы результаты?
- ? Каких результатов вы хотели бы добиться?
- ? Я правильно понял, что вы...?
- ? Что надо учесть при...?
- ? Что подсказывает вам решение для...?
- ? Как бы вам понравилось, если...?

И не забудьте фразы, наиболее часто используемые консультантами:

- ? Расскажите мне немного подробнее о...
- ? В похожих ситуациях другие люди выяснили, что...
- ? Я могу понять, почему вы так относитесь к...
- Какие вопросы задать
- ? Каковы приоритеты в вашем бизнесе?
- ? Какие цели вы ставите в связи с этими вопросами?
- ? Каковы приоритеты в достижении этих целей?
- ? Что конкретно надо сделать для достижения целей?
- ? Каковы барьеры на пути к достижению целей?
- ? Как вы оцениваете ваши успехи в достижении целей?

Рис. 7.3. Как спросить "Что важно?"

Что сложнее всего сделать

Когда вы это читаете, по всей стране происходят тысячи деловых звонков. Если вы могли бы открыть дверь и заглянуть внутрь, кто, по-вашему, говорит? Восемьдесят процентов времени - торговый представитель. Иначе говоря, продавец говорит четыре минуты из пяти для среднего разговора. Между тем временем, что вы говорите, и эффективностью есть обратная зависимость. Вы будете работать гораздо эффективнее, если будете говорить только 20 процентов времени. И большая часть этого времени должна быть занята вашими вопросами.

Что вы должны делать остальные 80 процентов времени? Вы делаете то, что почти (не совсем, но почти) невозможно - слушаете. Самое большое различие между консультантами и продавцами в том, что консультант задает вопросы и слушает, а продавец говорит.

И мы не одиноки. Карл Бернштейн, который вместе с Бобом Вудвортом раскрыл историю с Уотергейтом, слушая и задавая вопросы, говорит: "Сегодня у журналистов проблема в том, что они не умеют слушать".

Клиенты IBM единодушны в своей критике: "Они (IBM) никогда не спрашивают о наших нуждах. Они не слушают". "Вместо того чтобы спросить нас, что мы хотим или в чем нуждаемся, они предлагают нам делать то, что предписано IBM...".

Как член национальной ассоциации ораторов, я часто посещаю ее собрания. На одном из собраний я собираюсь посвятить сессию слушанию. Я думаю, она будет пуста. It was raked. Профессиональные ораторы понимают необходимость и важность внимательно слушать.

Говоря, вы узнаете только то, что уже знаете. Задавая вопросы и слушая вы узнаете проблемы вашего клиента, потребности, приоритеты, ценности и критерии покупки. Вы изучаете что он или она хотят. Секрет успешных продаж не в том, чтобы создать интерес, а в том, чтобы раскрыть интерес, который уже существует. И самый простой (и быстрый) способ продать что-то состоит в решении их проблемы или предоставлении им того, чего они хотят. Ваши вопросы определяются вашим продуктом или услугой. Но вот некоторые примеры того, о чем следует спрашивать и что слушать:

В области менеджмента

? Цели, задачи

? Планирование, стратегия

? Внутренний фокус, фокус клиента

В области производства/доставки

? Склад/запасы

? Оборачиваемость запасов

? Контроль качества

? Уровень брака

? Задержки отгрузки

В области финансовой эффективности

? Маржа

? Соотношение Цена/заработки

? Поток средств

? Списание безнадежных долгов

В области продаж

? Информация о конкурентах

? Цикл продаж

? Доли рынка

? Дифференцирование продукта

? Устойчивость цены

? Канцелярия

? Обслуживание и поддержка клиентов

В области разработки продуктов

? Цикл разработок

- ? Новации
- ? Маркетинговый фокус
- ? Пробный маркетинг
- В области персонала
- ? Текучесть
- ? Отлучки
- ? Мораль
- ? "Покупка собственных акций"
- В области имиджа
- ? Отношения с контролирующими органами
- ? Требования защитников окружающей среды
- ? Отношения с общественностью и прессой

Если вы затрудняетесь слушать других, возможно что вы слишком заняты собой. Мы все учились говорить. В курсе по продажам мы учились производить впечатление. И все мы имеем значительный опыт планирования и репетиций того, что мы будем говорить далее, пока говорит кто-то другой. Не слушая клиента мы как бы говорим ему: "Я не думаю, что сказанное вами очень важно".

Вряд ли мы когда-либо учились слушать. Не все из нас также имеют выдающиеся способности слушателя. Позвольте проиллюстрировать это на истории из собственной практики. Я находился в Техасе, собираясь проходить курсы пилотов реактивных самолетов. Перед тем как вас допустят к посадке в один из этих самолетов, вы должны были пройти наземные курсы и изучить топливную систему, систему управления и так далее. Однажды инструктор зашел в класс держа в руках большой штырь, прикрепленный к красной ленте. Он спросил: "Знаете ли вы, что это такое"? Конечно, мы не знали. Затем он сказал: "Это предохранительный штырь катапультируемого кресла. Следующий час я собираюсь посвятить тому, как следует катапультироваться, чтобы спастись. Потом, когда закончится лекция, мы пойдем в ангар, где на вертикальных направляющих смонтировано настоящее кресло. Каждый из вас поочередно сядет в кресло, опустит защитное стекло, опору для левой руки, затем для правой, и нажмет кнопку на подлокотнике под правой рукой. Когда вы это сделаете, настоящий 20-миллиметровый заряд взорвется у вас сами-знаете-где, и поднимет вас на высоту 120 футов меньше чем за три секунды".

Как мы слушали, по-вашему? Позвольте заверить вас - каждый в этой комнате мог потом сам прочитать лекцию.

Наиболее общее заблуждение о процессе слушания - рассматривать его как пассивное занятие. Слушание не пассивно. Это деятельность разума, а не уха. Оно требует значительных затрат интеллектуальной энергии. У вас только один шанс ощутить и

понять, что вам говорят. Вы не можете перемотать пленку и воспроизвести повторно. В отличие от чтения книги вы не можете вернуться назад и повторно прослушать то, что вам только что сообщили.

Послушайте историю:

Бизнесмен только что выключил свет на складе, когда появился мужчина и потребовал деньги. Владелец открыл ящик кассы. Содержимое ящика выгребли наружу и мужчина поспешно удалился. Об этом было быстро сообщено полицейскому.

Теперь ответьте "истина" или "ложь" следующие утверждения, не перечитывая историю.

1. Мужчина появился после того, как владелец выключил свет на складе.

2. Грабитель был мужчиной.

3. Мужчина не требовал денег.

4. Мужчина, открывший кассу, был владельцем.

5. Владелец склада выгреб содержимое кассы и убежал.

6. Кто-то открыл кассу.

7. После того как мужчина, требовавший денег, выгреб содержимое кассы, он убежал.

8. Хотя в кассе были деньги, история не сообщает, сколько именно.

Большинство людей уверены что понимают, что вы сказали, но я сомневаюсь, что они осознают разницу между услышанным и тем, что вы имели в виду.

Как услышать, что говорит клиент

Исследования показывают, что большинство людей забывают 75 процентов слышанного в течение 24 часов или раньше. Вот три профессиональных трюка, которые позволят вам достичь результатов "20/20":

1. Полное погружение. Вы знаете заранее, что будете говорить 20 процентов времени и слушать 80 процентов. И большую часть от 20 процентов задавать вопросы. Ваша работа в ЦРУ позволяет подготовить список вопросов заранее. Следовательно, нет необходимости занимать голову тем, что сказать в очередной раз. Вы сможете целиком настроиться на то, что говорит клиент. Поощряйте клиента на разговор словесными сигналами типа "Хм...-", "Гм..." или "Да, я понял", либо знаками типа кивания головой. Это позволит еще более сфокусировать внимание на том, что говорит клиент, и дать ему понять, что его слова очень важны для вас.

2. Ведите заметки. Короткий карандаш значительно лучше длинной памяти. Представьте что вы предоставили детальный обзор того, что сказал клиент, президенту вашей компании. За-

метки позволяют достичь трех вещей. Вы фиксируете конкретную и подробную информацию для себя (или своего руководства), которую можно просмотреть позже. Это также требует от вас большей концентрации на том, что говорит клиент. Наконец, когда вы говорите клиенту: "Не возражаете, если я буду вести заметки?", это является для него громким сигналом, и говорит: "То что вы собираетесь сказать, весьма важно для меня".

3. Подтверждайте свое понимание. Подтверждение достигается перефразированием или подведением итогов сказанному. Это позволяет вам убедиться, что вы поняли все верно, и требует слушать лучше, потому что вы должны будете пересказать то, что услышите. И снова (еще раз) вы посылаете сигнал, "То что вы собираетесь сказать настолько важно, что я хочу быть уверен, что понял это правильно".

Ничто так не критично, как правильное понимание фактов, проблем и приоритетов. Если мы не понимаем этого, мы можем предлагать решения проблем, которые низкоприоритетны или не существуют. Вы гарантированно проиграли, если клиент скажет: "Я не понимаю". Этого никогда не произойдет, если вы воспользуетесь фразами типа:

- ? "Итак, если я правильно вас понял... Это верно?"
- ? "Вы сказали мне, что... Я правильно понял?"
- ? "Я правильно расслышал, что вы сказали...?"
- ? "Иными словами, вы говорите что...?"
- ? "Прав ли я, считая что...?"
- ? "Итак, вы говорите что..."
- ? "Я хотел бы знать, верно ли я понял то, о чем вы только что говорили..."
- ? "Иначе говоря, вы имели в виду..."

На всякий случай, если вы считаете что тема слушания слишком проста, позволю заметить, что часто торговые представители с большими знаниями и опытом говорят больше всего и слушают меньше. Вместо того чтобы рассказывать о своей пользе, мы должны слушать и учиться, чем мы могли бы быть полезны. Вы сможете быть полезны, если ответите хотя бы на один из вопросов на рис. 7.4. Но чтобы ответить на любой из этих вопросов, вы сначала должны иметь хорошие навыки задания вопросов и внимательного слушания. Когда вы достигнете этого, ваши дела пойдут лучше.

Если у вас есть некоторые ответы

ВЫ МОЖЕТЕ УСТАНОВИТЬ КОНТАКТ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

1. Как вы можете способствовать улучшению КФУ клиента?
2. Какие преимущества клиент может получить от планируемого законопроекта?

3. Вещь номер один, которую вы можете сделать, чтобы помочь в достижении целей клиента.

4. Как вы можете помочь своему клиенту удержать его крупнейшего клиента?

5. Как вы можете повысить ценность или дифференцировать продукты и услуги своего клиента?

6. Что вы можете сделать, чтобы помочь решить крупнейшую проблему, которой озабочен президент?

7. Как можно быстро передать ценный опыт руководителю?

8. Как ваш клиент может использовать самую главную слабость своего конкурента?

9. Каковы ваши рекомендации по устранению главных претензий или недостатков продукта или услуги вашего клиента?

10. Как вы можете помочь снизить цены или увеличить продажи?

Рис 7.4. Чтобы ответить на эти вопросы, надо иметь хороший опыт задания вопросов и выслушивания ответов.

Вы готовы?

Самое время в первый раз позвонить Принимающему Экономические Решения. Давайте подытожим, где мы остановились и что успели сделать. Вы

? Приняли решение обратиться на верхний уровень (Глава 1).

? Определили лицо, принимающее экономические решения (Глава 2).

? Решили проблему с блокировкой на низком уровне (Глава 4).

? Добились встречи (Глава 4).

? Провели полдня в ЦРУ (Глава 5).

? Определили стиль поведения (Глава 6).

? Подготовили список вопросов (Глава 7).

Цель нашего звонка

Задавать вопросы, слушать и учиться

Покупка это не спорт для зрителей. Заказчик или клиент принимает участие. Если они ничего не говорят, они ничего не купят.

Конкретно вы хотите:

? Подтвердить Критические Факторы Успеха. (Вы должны иметь обоснованное мнение, сформированное за полдня в ЦРУ).

? Подтвердить цели и задачи и уточнить их. (Вы должны знать их в целом из годового отчета). Обязательно заметьте, что задавать руководителю общественной компании вопросы типа "Каковы ваши цели" не годится. Вас могут проводить до дверей, предложив по пути захватить копию годового отчета. Это явное доказательство, что вы не выполнили свою домашнюю работу. Помните, первое что клиент ожидает от торгового представителя это знание его бизнеса, его отрасли и его окружения. Наши вопро-

сы должны быть направлены на специфику и детали целей и задач клиента.

? Понаблюдать и подтвердить стиль поведения. (Вы должны были сделать хорошее предсказание на основе разговора по телефону или из беседы с кем-то, кто знает принимающее решения лицо).

? Задать вопросы для определения проблем, потребностей и пожеланий а затем определить количество сделать выводы. (Начните с вопросов из этой главы).

? Определить приоритеты при помощи нужных вопросов.

Для контраста взгляните на левую половину рис. 7.5. Это реальный процесс планирования одной из компаний в списке Fortune 500. Он дополняется руководством по планированию на 90 страницах, которое еще не включает бланки для заполнения. Этот план на 100 ориентирован на поставщика. Основным выводом является подход - подумать, что нужно клиенту, а затем пытаться продать ему это.

Как ни удивительно, основные исследования показывают, что 56 процентов клиентов уверены: "Торговый представитель редко, если вообще когда-либо, знает чего я хочу или в чем нуждаюсь".

Наш подход (справа на рис. 7.5) слегка отличен. Определите, что хочет клиент, и предоставьте это ему.

Планирование

Понять окружение Идентифицировать Выяснить, что нужно нашему клиенту

возможности Определить стратегии Предоставить ему это

Установить цели Разработать планы

Проверить/пересмотреть планы

Реализация

Рис 7.5. Краткий конспект и шпаргалка для ведения беседы.

Наконец, есть три вещи, которые вы не должны забыть:

1. Ключ. Какой ключ? Ключ, чтобы выйти обратно. Заранее запланированный вопрос в конце беседы, который откроет дверь для повторного визита. Например: "Могу ли я снова посетить вас с презентацией для руководства о той роли, которую мы смогли бы играть в достижении вашей цели _____?"

2. Блокер. Как говорилось ранее, не покидайте здания не позвонив блокеру с детальным отчетом о встрече. Это создает доверие и уверенность и упрощает следующую встречу.

3. Письмо. Напишите руководителю письмо типа "Благодарю вас" еще до захода солнца. Не забудьте отметить в нем его или ее согласие на очередную встречу с вами для представления ваших рекомендаций.

"Но я не могу запомнить все это", жалуетесь вы. Я тоже. Нам нужна шпаргалка. Рис. 7.6 содержит краткий конспект вашей речи и шпаргалку, которая будет руководить нами при встрече.

Беседа с руководителем (спрашиваем, слушаем и учимся)

Как начать беседу (из главы 6) Как вести беседу (из главы 6)

Уточните КФУ (Полученные в ЦРУ)

ПОДТВЕРДИТЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ (конкретные детали) (из годового отчета) Задать вопросы (Из Главы 7) Проблемы, потребности и

пожелания (Измерить и расставить

приоритеты) ("Слушать" - Глава 7)

Не забыть Ключ, Блокера и Письмо

Рис 7.6. Краткий конспект и шпаргалка для ведения беседы.

8

Искусство убеждения

(Логическое убеждение; эмоциональное заключение)

Независимо от нашей профессии, бизнеса, занятия или положения в обществе я склонен предположить, что важнейшая часть нашей работы состоит в том, чтобы убеждать других людей действовать таким образом, как хотелось бы нам. Наиболее важные и длительные эффекты на развитие человечества в истории оказывали слова, а не войны.

Решение проблемы убеждения нам предлагает не последнее увлечение или новейшая трехмерная модель коммерческой школы. Большинство великих истин было открыто очень давно. Так обстоит и с искусством убеждения. Первая и самая лучшая книга об убеждении (по личному мнению автора) была написана 2400 лет назад Аристотелем. В своей книге "Риторика" Аристотель перечисляет три вещи, которые нужны, чтобы убедить другого человека действовать так, как хотелось бы нам.

Научные достижения в не столь отдаленные времена одновременно подтвердили и углубили мудрые мысли Аристотеля. Например, сегодня известно, что определенные функции ассоциируются с деятельностью левого полушария мозга, тогда как другие - с деятельностью правого полушария. Для мышления левого полушария обычно характерны логика, факты и аналитическое обоснование. Мышление правого полушария в большей мере определяется чувствами и эмоциями. Мы можем использовать мудрость Аристотеля и эти открытия, чтобы ответить на следующие вопросы:

Почему люди покупают?

Как люди покупают?

Как можно выиграть?

Как можно проиграть?

Ответ Аристотеля

Первая вещь, которую Аристотель считал необходимой для убеждения другого человека, состоит в обращении к его "логосу". Это греческое слово означает логику. Мы должны представить логические и фактические обоснования для действия. Но Аристотель полагал, что фактов недостаточно. Если бы это было так, никто в Америке не курил бы сигарет и каждый, кто водит автомобиль, всегда пристегивался. Но люди продолжают курить, и каждый день погибают из-за того, что не использовали ремень безопасности. Аристотель говорил, что мы должны апеллировать также к "пафосу" человека (другое греческое слово, которое переводится как "эмоции").

Пафос

Логос

Чувства

Факты

Рис. 8.1 Аристотель считал, что мы должны апеллировать как к "логосу" (логике), так и к "пафосу" (эмоциям).

По мнению Аристотеля, все человеческое поведение является смесью рационального и иррационального - сознательного и бессознательного.

Нам нравится верить, что наши действия являются рациональными и целесообразными. И они являются таковыми - частично. Но нами также двигают психологические потребности, о которых мы по большей части не имеем представления. Нам нужно чувствовать себя:

Признанным Уважаемым Продуктивным Безопасным и надежным

И мы избегаем ситуаций, которые заставляют чувствовать себя:

Беспокойным Подвергающимся опасности Подавленным

Или ситуаций, которые заставляют нас выглядеть

Некомпетентным

Глупым

Слабым

Наш процесс принятия решения показан на рис. 8.2

ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ

Факты и логика

Влияние продукта или услуги на коммерческую деятельность

Осязаемые

Измеримые

Поддающиеся количественной оценке

Коммерческие соображения

ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ

Чувства и эмоции

Выполнение личного желания или мечты

Неосязаемые

Неизмеримые

Неподдающиеся количественной оценке

Личные мотивы

Рис. 8.2 Как мы принимаем решения

Позвольте мне рассказать историю. Мой друг купил новый автомобиль "Порше". Поскольку его продажная цена в четыре или пять раз выше, чем у других средств передвижения с четырьмя колесами и рулем управления, я спросил друга: "Джим, почему ты купил "Порше"? На рис. 8.3 схематически показан его ответ.

"ПОРШЕ"

ЧУВСТВА ФАКТЫ

1. Меньше на 20 лет 1. Лошадиные силы 2. Эл Унсер 2. 0-60 км 3. Глядят на меня 3. Встречная продажа Чувствую себя хорошо Хорошее вложение капитала

Рис. 8.3 Почему куплен "Порше"?

Сначала Джим начал мне говорить о лошадиных силах и характеристиках двигателя. Затем он рассказал мне, как в мгновение ока набирается скорость 60 км/час. Наконец, он сообщил мне о большой ценности встречной продажи. И после этого он сказал в заключение: "Я купил его, потому что это хорошее вложение капитала".

Я не сказал ничего, но подумал про себя: "Если это такое ценное капиталовложение, почему ты не купил три машины?"

Затем Джим спросил: "Не хочешь ли прокатиться на моем Порше"? Я ответил: "Конечно". После этого мы забрались в автомобиль и разместились в нем. Я подумал, что нахожусь перед приборной доской реактивного истребителя. Неожиданно я почувствовал дрожание и услышал рев, когда ожил двигатель. Джим потянулся, открыл отделение для хранения перчаток - и Вы видели эти забавные перчатки, которые он натянул на руки. Затем с визгом тормозов в облаке пыли мы рванулись вперед!

Я посмотрел на своего друга Джима. На его лице была широкая улыбка. (Мне жаль, что я способен использовать только одну фразу для реального описания этой улыбки). Я спросил: "Джим, как ты себя чувствуешь?" Он ответил: "Я чувствую себя на 20 лет моложе". (Этому малому 50 лет). "Я чувствую себя как Эл Унсер", - сказал он и затем продолжил: "Ты знаешь, Дейв, когда я еду по улице на моем "Порше", люди оборачиваются и смотрят на меня. Никто не смотрел на меня в 20 лет". Потом я услышал его тихий шепот: "Благодаря ему мне становится хорошо".

Почему Джим купил "Порше"? Купил ли он его из-за двигателя, скорости или встречной продажи? Или он купил "Порше", потому что чувствует себя в нем хорошо?

Между прочим, президент компании "Порше" охарактеризовал стратегию продаж компании "Порше" следующими словами: "Порше" - не автомобиль; "Порше" - это лучшая в мире игрушка, созданная для руководителя".

Позвольте мне рассказать о двух наручных часах. Я буду называть их часы X и часы Y. Обратимся к рисунку 8.4.

КАКИЕ ЧАСЫ ВЫ ВЫБЕРЕТЕ?

X Y Точное время Сигнализатор Да Да Да Да Да Да Да Нет Нет Нет Нет Нет времени Регулятор темпа бега Секундомер Таймер Месяц Дата

Рис. 8.4 Какие часы предпочтет большинство людей?

Какие часы имеют больше функций и больше характеристик? Если бы Вы были агентом по снабжению, какие часы, по Вашему мнению, явно лучше?

Часы X японского производства в черном пластиковом корпусе. Я приобрел их в бесплоштинном магазине сувениров в Лондонском аэропорту. Цена 17,95 долларов.

Часы Y фирмы Омега в корпусе из золота. Я приобрел их в лучшем часовом магазине в Люцерне, Швейцария. Цена свыше 500 долларов. Какие часы Вы бы скорее хотели иметь? Теперь будьте внимательны. Часы X явно впереди. Они имеют больше функций, больше характеристик и явно впереди по цене. Однако большинство людей предпочтут часы Y.

Давайте немного поразмышляем о пище, используя левое полушарие мозга. Каковы логические и рациональные причины для еды? Ответ: чтобы обеспечивать питание и энергию для тела. Теперь отправимся куда-нибудь, чтобы поесть. Мы можем пойти в ресторан X или в ресторан Y (смотри рис. 8.5). В обоих имеется свежая и полезная пища. В ресторане X сразу сажают за столик, а в ресторане Y нужно подождать свободного столика 45 минут. У ресторана X бесплатная стоянка, а у ресторана Y обслуживаемая гостиничная стоянка. Время ожидания обслуживания после заказа составляет 7 минут в ресторане X и 20 минут в ресторане Y (помимо 45 минут, нужных для получения столика).

Давайте закажем бифштекс по нью-йоркски. Цена в X будет 7,25 доллара. Цена в Y будет 23,95 доллара.

Ресторан X принадлежит фирме "Денни". Ресторан Y принадлежит фирме "Коуч энд сикс" в Атланте, Джорджия.

А теперь я спрошу Вас, почему люди платят за стоянку, ждут в очереди и выкладывают много денег за пищу, которая не более полезна, чем предлагаемая за треть цены? При этом ресторан

"Коуч энд сикс" иногда так набит, что туда нельзя попасть никакой ценой без предварительного заказа.

КАКОЙ РЕСТОРАН ВЫ ВЫБЕРЕТЕ?

X Y Хорошая пицца Свежая Предварительный Да Да Нет Нет Нет
7 Да Да Да 45 минут Да заказ Время ожидания (столика) Плата
минут 7,25 доллара 20 минут 23,95 за автостоянку Время ожида-
ния (пищи) доллара Бифштекс по нью-йоркски

Рис. 8.5 Почему люди ожидают в очереди, платят за автостоянку и расходуют в три раза больше на пищу, которая не более полезна?

Теперь немного поразмышляем левым полушарием мозга об автомобилях. Каково назначение автомобиля? Ответ: обеспечить транспортировку из пункта А в пункт В. Сколько будет стоить автомобиль, который доставит Вас из пункта А в пункт В? Если Вы средний американец, Вы платите на 60% больше денег, чем необходимо для выполнения требований левого полушария к автомобилю. Некоторые платят на 100, 200 и даже 300 процентов больше, чем необходимо. Я сам так делаю.

Во время моих семинаров на тему "Продажа высшему руководству" я попросил поднять руки тех, у которых есть карточки "Американ Экспресс". Большинство подняли руки. Затем я отметил, что имеются и другие карточки, которые можно получать бесплатно. И даже если Вы платите ежегодный взнос, то взнос за карточку "Американ Экспресс" более чем на 300 процентов выше, чем средний взнос за другие карточки. И это только за обычную зеленую карточку; за золотую нужно платить больше, и еще больше - за платиновую. Почему миллионы американцев платят на 300 процентов больше, чем следует?

Задумаемся на момент о своей последней крупной покупке - любом изделии или услуге, которые стоят больше 300 долларов. Здесь имеется пробный тест: Могли бы Вы удовлетворить Вашу насущную потребность с помощью менее дорогого изделия или услуги?

Суть дела совершенно простая: люди не покупают изделия или услуги. Они покупают то, как, по их восприятию, эти продукты или услуги позволят им чувствовать себя. Кроме того, эмоциональные решения склонны быть быстрыми и окончательными, тогда как логические решения имеют тенденцию быть медленными и необязательными.

Правое полушарие мозга Вашего клиента сообщает:

Не продавайте мне одежду. Скажите мне, как великолепно я выгляжу.

Не продавайте мне дом. Расскажите мне о месте и замечательных соседях.

Не продавайте мне игрушки. Расскажите мне о счастливых детях.

Не продавайте мне домашний компьютер. Расскажите мне, что я буду впереди остальной массы.

Не продавайте мне страховку. Обеспечьте мне душевный покой и семейную любовь.

Не продавайте мне пищу. Говорите мне о хорошем здоровье (или о скворчащем бифштексе по канзасски).

Мы склонны не приобретать то, что нужно, а выбирать, что мы хотим, и эти желания базируются на чувствах.

Если Вы женитесь, что будет, вероятно, самым важным решением в Вашей жизни, станете ли Вы настаивать на проверке умственного развития, медицинском обследовании или предоставлении финансового отчета, прежде чем сказать "Я согласен"? Или здесь задействованы другие факторы, не столь логические по характеру?

Эта тенденция может быть заметна даже в том, как мы выбираем работу. Я помню, как был потрясен, когда узнал о частоте смертных случаев у пилотов реактивных истребителей. Но я решил стать таким пилотом, потому что хотел выглядеть и чувствовать себя как Стив Кэнуон.

Образ наших действий хорошо понимают на Мэдисон-авеню. Как Вы думаете, их рекламные объявления апеллируют к Вашей логике или к Вашим эмоциям? Ответ легко понять, если посмотрим на пять важнейших мотивов покупки, известных человечеству (рис. 8.6). Как можно видеть, три из пяти базируются на чувствах и эмоциях.

ОСНОВНЫЕ МОТИВЫ

ЧУВСТВА ФАКТЫ

1. Любовь 2. Страх 3. Гордость 1. Прибыль 2. Потребность

Рис. 8.6 Три из пяти важнейших мотивов покупки базируются на чувстве.

Великий финансист Дж. П. Морган сказал однажды: "У человека обычно имеется две причины для того, чтобы что-то сделать: то, что звучит убедительно, и реальная причина". Дейл Карнеги говорит то же самое: "При общении с людьми, нужно помнить, что Вы имеете дело не с логическими, а с эмоциональными созданиями". Д-р Том Стенли в своей книге "Маркетинг и богатство" пишет: "Из сотен миллионеров, которых я проинтервьюировал, только один сообщил, что использует совершенно объективную методику доказательств для оценки продавцов инвестиционных услуг". И, наконец, послушаем последнее высказывание бывшего главного судьи Хьюза из Верховного суда США: "Наш уровень принятия решений на 95 процентов является эмоциональным".

Существует большая разница между нуждой и желанием. Нужда является необходимостью; желание является внутренним побуждением, которое явно носит эмоциональный характер. Заказчик или клиент может нуждаться в чем-то, но не хотеть этого (например, слуховой аппарат). Если он не хочет чего-то, он, вероятно, не купит его. И наоборот, он может хотеть чего-то (например, последнее общее увлечение), но не нуждаться в нем. Если он хочет достаточно сильно, он купит его, но только после того, как найдет оправдание для покупки. Часто это оправдание можно более точно охарактеризовать как разумное объяснение. И все мы - мировые чемпионы по преобразованию оправдания в разумное объяснение. Независимо от того, идет ли речь о паре ботинок, косметической операции на лице или распылителе фирмы "Лиер", если наше желание достаточно сильное, мы найдем способ оправдать его - по крайней мере, перед собой.

Эта естественная тенденция человеческого создания показана в общем виде на рис. 8.7.

ЧУВСТВА ФАКТЫ

ОПРАВДАНИЕ ФАКТАМИ

ПОКУПКА НА ОСНОВЕ ЧУВСТВ

ОПРАВДАНИЕ КОММЕРЧЕСКИМИ СООБРАЖЕНИЯМИ

ПОКУПКА ПО ЛИЧНЫМ МОТИВАМ

Рис. 8.7 Тенденция человеческого создания при покупке

Почему люди покупают

Люди делают покупки по своим мотивам - не по нашим. Проблема состоит в том, что наши соображения являются соображениями левого полушария. Просто подумайте о содержании Ваших заявок на продажу, Ваших презентаций и Ваших предложений.

Вы можете слышать разочарованные высказывания торговых представителей в тесном помещении офиса: "Моя заказчица (клиентка или перспективная покупательница) лишилась своего всегда доброжелательного рассудка. Каждый месяц, который проходит без выполнения моих рекомендаций, обходится ей в кучу растроченных долларов. Она намерена уволить пять человек, сократить запасы на 10 процентов и улучшить обслуживание покупателей. Я не понимаю".

Вы явно не понимаете положения. Вы приписываете свои причины покупки клиентке. Она не делает покупку по соображениям левого полушария Вашего мозга. Она будет покупать по своим мотивам (правого полушария). За каждой логической потребностью скрывается эмоциональное желание. Если нет эмоционального желания, не будет и продажи. Ваша задача состоит в том, чтобы доказать ей, каким образом Ваше изделие или услуга позволят выполнить личное желание или стремление, как показано

на рис. 8.8.

ЧУВСТВА ФАКТЫ

Личные причины Коммерческие причины Больше власти Контроль над другими Увеличение заработной платы Сокращение Самолюбие Наслаждение Признание Больше стоимости Прибыль на инвестиции удовольствия Известность и слава Сокращение риска Улучшение качества Коллективное действие Принятие риска Производительность Контроль Улучшение обслуживания Хорошая цена

Рис. 8.8 Люди делают покупки по своим мотивам (правого полушария), а не по нашим соображениям (левого полушария)

Если бы каждый из нас совершал все свои покупки на основе соображений левого полушария, тогда бы все мы:

Водили самые обычные автомобили

Носили японские часы

Ели в ресторане "Денни".

Взглянем опять на иерархию человеческих желаний (рис. 8.9) и увидим, что три из пяти желаний являются эмоциональными, но все пять касаются эмоциональных мотивов покупки.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИЧИНЫ

ПОКУПКИ

? Быть великим Ю Превосходство, лучший

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ЖЕЛАНИЯ Быть важным Ю Гордость, самоуважение

Быть любимым Ю Стремление нравиться

ЛОГИЧЕСКИЕ ЖЕЛАНИЯ Я хочу быть в Ю Быстрое богатство, безопасности жадность

? Я хочу действовать Ю Боязнь проигрыша

Рис. 8.9 Три из пяти человеческих желаний являются эмоциональными, но все пять имеют отношение к эмоциям

Соображения левого полушария (логика и оправдание) являются важными. Невозможно произвести продажу без фактов, предлагаемых левым полушарием мозга. Но батарейка, которая заставляет срабатывать "свечу зажигания" для покупки, будет находиться, вероятно, в правом полушарии. Однако наибольшая часть (иногда все) Вашего внимания как торгового представителя сосредоточено на фактах, логических и коммерческих соображениях.

Взглянем на другую сторону этой монеты. Когда Вы упускаете сделку, клиента или предлагаемый заказ, какие причины для этой потери Вы ищете левого полушария или правого полушария? Почти всегда Вы находите соображения левого полушария. И до сих пор наиболее распространенной причиной левого полушария, которая сообщается заказчиком или клиентом, является

цена. Цена как причина (оправдание) представительна в коммерческом плане: "Вы оказались в проигрыше, поскольку цена Вашего конкурента была на 15 процентов ниже". Но действительно ли это реальная причина неудачи? Нейл Рекгем в своей книге "Major Account Sales Strategy" ("Стратегия продаж в крупнейших сделках") сообщает об изучении упущенных возможностей, в которых продавцы сообщили, что они проиграли из-за цены. Последующие интервью показали, что в 64 процентах случаев цена не была причиной проигрыша.

Почему люди делают покупки?

Чтобы получить некоторое дополнительное представление, давайте объединим то, что мы узнали о четырех типах поведения, с мудрыми мыслями Аристотеля, и посмотрим, что это нам даст.

Сначала нам нужно изделие. Послушайте эту историю и посмотрите, сможете ли Вы угадать, о чем идет речь:

"Я вырос в высокогорной местности северного Орегона.

Я достиг зрелости в сердце могучего кедрового дерева на южном склоне.

Затем однажды пришел лесоруб с шестифутовой пилой.

Он спилил меня, привязал меня цепью к грузовику с плоской платформой и отправил меня на лесопилку очень далеко, очень далеко.

Там я был распилен на короткие дощечки толщиной в четверть дюйма.

Затем я был высушен в печи и окрашен, чтобы убрать мой богатый и теплый цвет кедра.

Меня погрузили в товарный вагон вместе с тысячами моих братьев и сестер.

Я услышал свисток и почувствовал тряску, когда заработал двигатель.

Мы ехали на восток к утреннему солнцу.

Пришла ночь и взошла луна, и, наконец, мы прибыли на фабрику в долине штата Пенсильвания.

Высокоточный станок вырезал желобок у меня в середине и уложил отрезок грифеля в мое заново вырезанное ложе.

Я был покрыт слоем клея, и сверху на меня была надета пустая планка с пустым желобом.

Мой грифель, теперь навсегда замурованный в центре моего кедра, вовсе и не является грифелем.

Это графит с Цейлона - теперь называемого Шри-Ланка - около побережья Индии.

Мой графит был смешан с глиной из Миссисипи, обрызган химикалиями и затем пропущен через пресс для выдавливания; обрезан до нужного размера, высушен и обожжен при температу-

ре 1850 градусов.

Моему телу была придана шестигранная форма, на него нанесены три лаковых покрытия, затем выдавлено Ваше послание на одной из моих граней.

Мой королевский нимб был закреплен латунным кольцом.

Он был изготовлен путем смешивания рапсового масла из Голландской Вест-Индии с хлоридом серы, затем добавления каучука для связывания и сульфида кадмия, чтобы он стал красным.

И теперь, после долгого пути, мое путешествие закончено.

Я пропутешествовал много миль.

Я пришел к Вам из многих земель и многих рук.

Я лучшее, что можно сделать из того, чем я был.

Мое желание и моя мечта - найти дом в Ваших руках."

Мы видим, что можно рассказать романтическую (правое полушарие) и фактографическую (левое полушарие) историю о простейшем изделии - карандаше.

Давайте теперь посмотрим, почему каждый из четырех стилей поведения, упоминаемых в главе 6, ведет к покупке этого карандаша. Человек склонен оправдывать действие коммерческим соображением, затем производить покупку его по личным мотивам. На рис. 8.10 и 8.11 показано, как может выглядеть этот процесс.

ОПРАВДАНИЕ ФАКТАМИ

(Левое полушарие мозга)

Стиль поведения Выгоды Особенности

Рулевой Используется дольше Очень плотный грифель

Сокращает расходы

Аналитический Наиболее логический выбор Шестигранная конструкция

Благожелательный Проверенный и надежный Нет подвижных частей

Экспрессивный Рекламное сообщение Тиснение

Рис. 8.10 Различные факты для разных людей

ПОКУПКА НА ОСНОВЕ ЧУВСТВ

(Правое полушарие мозга)

Стиль поведения Выгоды Особенности

Рулевой Контролируемое Система повторного заказа распределение

Аналитик Рассматривается как лучшее Простая конструкция решение

Дружелюбный Удовлетворение пользователя Никогда не ломается

Экспрессивный Мое имя Тиснение

Рис. 8.11 Различные факты для разных людей.

Третье требование Аристотеля

Это приводит нас к третьему требованию Аристотеля. Как убедить другого человека, чтобы он или она действовали таким образом, как хотим мы? Аристотель называет это "этосом".

Греческое слово "этос" означает, что люди хотят вести дела с теми, кто им нравится, кому они доверяют и в ком они уверены. Они также хотят, чтобы эти люди были сердечными, дружелюбными и человечными. Они не хотят вести дела с людьми, которых считают холодными, равнодушными и высокомерными.

Позвольте мне проиллюстрировать это на примере истории и исследования.

Сколько учителей было у Вас за всю Вашу жизнь - от детского сада, начальной школы, неполной средней школы, средней школы и колледжа - включая организации бойскаутов, герлскаутов и религиозное обучение? Отнесем сюда и телевизионных ведущих. Сколько людей стояло впереди Вас за всю Вашу жизнь? Для целей обсуждения Вы можете согласиться, что примерно 300 или 400? Тогда позвольте мне узнать у Вас вот что: Из этих 300-400 людей сколько было действительно выдающихся?

Я имел возможность задавать этот вопрос везде в мире. И независимо от страны и от языка ответ был одинаковым. Большинство людей называли трех, четырех или пятерых, возможно, шестерых. Большинство людей говорили: "Я могу пересчитать их по пальцам, и еще останутся свободные пальцы".

Следующий вопрос. Вот президент компании. Он был президентом в течение 20 лет. Как Вы думаете, сколько торговых представителей (банкиров, брокеров, страховых торговых агентов и так далее) обращалось к нему в течение этого времени? Вероятно, 300 - может быть, 400.

Если Вы обратитесь к нему и спросите: "Господин президент, из 300-400 торговых представителей, с которыми Вы виделись за последние 20 лет, сколько было действительно выдающихся?", что, Вы думаете, он скажет? Я предполагаю, он ответит: "Я могу пересчитать их по пальцам, и еще останутся свободные пальцы".

ПОКУПКА ОПРАВДАНИЕ

ЧУВСТВА ФАКТЫ

ЭТОС

Рис. 8.12 Люди склонны вести дела с людьми, которым они доверяют ("этос").

Что же у этих немногих отличает их?

Мы можем получить некоторое представление об ответе из обследования 12000 учащихся, которых попросили перечислить характеристики немногих преподавателей, которых они считают действительно выдающимися. На рис. 8.13 показаны их ответы.

ВЫДАЮЩИЙСЯ
Контактный, демократичный
Добрый, заботливый
Терпеливый
Широкие интересы
Приятный
Справедливый, беспристрастный
Чувство юмора
Хорошее настроение
Интерес к проблемам учащихся
Признание, похвала
Гибкий
Знающий предмет

Рис. 8.13 Черты выдающегося преподавателя. Только одна имеет отношение к знанию предмета.

Теперь к Вам вопрос: сколько из этих характеристик имеют отношение к знанию предмета? Одна. Только одна характеризует знание предмета.

Таковы хорошие новости. Теперь также будут плохие новости - характеристики худших преподавателей, перечисленные на рис. 8.14. Опять же я задам Вам вопрос: сколько из них имеют отношение к объяснению предмета? И опять ответ - только одна.

Никогда не улыбается
Язвительный
Уклончивый
Объяснения неясные
Пристрастный
Имеет любимчиков
Сосредотачивается на некоторых
Высокомерный
Равнодушный
Подавляющий
Недружелюбный

Рис. 8.13 Черты худших преподавателей. Только одна имеет отношение к знанию предмета.

Дело в том, что наши заказчики, наши клиенты и наши перспективные покупатели стремятся передать Вам и мне простую мысль, которую мы не слышим из-за сложности и загруженности своей работой: прежде чем интересоваться, сколько Вы знаете, я хочу знать, насколько Вы заинтересованы.

Нравится нам это или нет, согласны мы или не согласны, наши заказчики, клиенты и перспективные покупатели оценивают и измеряют нас с помощью критериев, изложенных на рис. 8.15.

Нас оценивают

Не по тому, что мы есть, а по тому, чем мы кажемся.

Не по тому, что мы говорим, а по тому, как нас слышат.

Не по тому, что мы делаем, а по тому, как выглядит то, что мы делаем.

Дэниел Вебстер сказал об этом: "В мире правят в большей мере видимости, чем реальности".

Рис. 8.15 Каким образом нас оценивают и измеряют.

Когда у нас на фирме IBM проводилось обследование степени удовлетворения покупателей (а это мы делаем каждый год), мы постоянно обнаруживали, что одним из важнейших элементов для общего удовлетворения является торговый представитель, ведущий расчеты по сделке. Но, к сожалению, когда мы подразделяли общее удовлетворение на следующие составные части:

аппаратные средства

программные средства

обслуживание

техническая поддержка

специалист по продаже,

торговый представитель постоянно занимал самое низкое место - несмотря на то, что фирма IBM имела интенсивную одногодичную программу обучения по сбыту.

Теперь Вы можете догадаться, что учебная программа была почти на 100 процентов составлена по соображениям левого полушария мозга.

Результаты были предсказуемыми. Ниже приводятся некоторые типичные мнения крупнейших заказчиков фирмы IBM: "Торговым представителям (работникам сбыта фирмы IBM) необходимо улучшить свои навыки деловых и личных взаимоотношений" и "Мы не хотим продавца, мы хотим взаимодействия. Если мы относимся к Вам как к продавцу, это значит, что Вы действуете как продавец". В конкретном исследовании под названием "Трансформация IBM", опубликованном Гарвардской школой бизнеса, цитируется следующее высказывание крупного заказчика фирмы IBM: "Я чувствую, что человеческая проблема была какое-то время для IBM наиболее серьезной проблемой". А в интервью для коммерческого журнала президент фирмы IBM сказал: "IBM вчерашнего дня была слишком замкнутой ... (она) не была столь открытой, как хотелось бы людям". Удовлетворение заказчиков падало. При обследовании мнений покупателей во многих штатах 32 процента из них отметили, что "IBM не отзывчива".

Дополнительные сведения, полученные по результатам обследования, показаны на рис. 8.16.

ПОЧЕМУ ЗАКАЗЧИКИ ПЕРЕСТАЮТ ВЕСТИ ДЕЛА

1% Умирают

3% Уезжают
5% Налаживают другие дружеские связи
9% Конкуренция
14% Не удовлетворены изделиями и услугами
68% Поведение работников компании

Рис. 8.16 Вы посылный и само послание

Вариант "выигрыш/выигрыш" потерял свое значение

Часто цитируемое и сверхупрощенное решение состоит в том, чтобы играть в вариант "выигрыш/выигрыш". Но также как слова материнство и братство, эти слова потеряли глубину своего значения вследствие чрезмерного использования. Давайте рассмотрим последствия альтернативных вариантов.

Я выиграл - ты потерял

Мы можем говорить и обещать все, чтобы заключить сделку. К сожалению, если Вы навязываете, то будете недодавать. И поэтому эта стратегия, даже при умеренном употреблении, раньше или позже вырождается в вариант "я потерял/ты потерял", показанный на рис. 8.17. Заказчики будут чувствовать, что Ваши планы - это не их планы, что Вы не преданы сердцем их интересам. Практические результаты этой стратегии будут драматичными; их можно видеть на рис. 8.18. Исследование консультационной фирмы "Бэйн энд компани" показало, что повышение удержания от сделок на 2 процента оказывает такой же эффект на прибыли, как сокращение затрат на 10 процентов.

Я ВЫИГРАЛ ТЫ ВЫИГРАЛ Я ПОТЕРЯЛ ТЫ ВЫИГРАЛ

Я ВЫИГРАЛ ТЫ ПОТЕРЯЛ Я ПОТЕРЯЛ ТЫ ПОТЕРЯЛ

Рис. 8.17 Трофей или бомба с часовым механизмом - выбор Ваш.

ЦЕНА ИГРЫ

Я ВЫИГРАЛ - ТЫ ПОТЕРЯЛ

96% никогда не жалуются на Вас.

Но 91% никогда не купят у Вас снова,

И каждый оповестит 9 человек, что не надо иметь дело с Вами.

Рис. 8.18 Сожаление покупателя становится реваншем покупателя.

Стремиться получить предложение любой ценой - это все равно, что стрелять себе в ногу. Неискушенный торговый представитель рассматривает:

? Покупателя как противника.

? Заказ как трофей.

? Продажу как сражение, где заказчик является врагом.

В реальной жизни и бизнесе все наоборот. Если Вы намерены вести долговременную деятельность, тогда Вы обязательно должны стремиться обеспечить:

? Долговременные взаимосвязи.

? Удовлетворение клиентов.

? Хорошие отзывы.

Помните, что заказчик сказал: "Мы не хотим иметь дело с продавцом, мы хотим налаживать взаимоотношения".

Худшими будут такие ситуации, в которых когда-то в прошлом другой торговый представитель сыграл в вариант игры "я выиграл/ты потерял". Жертва никогда не забывала и не забудет об этом. Хуже того, он или она может теперь стать главным влиятельным лицом или принимающим экономические решения. Во время моего семинара на тему "Продажа высшему руководству" я спросил торговых работников: "У кого из вас были подобные случаи?" Восемьдесят процентов подняли руки вверх.

Могли бы Вы иметь такого рода ситуацию сделки и не знать о ней? Конечно, мы все могли бы. Некоторые заказчики никогда не скажут об этом, но также никогда этого не забудут. Поэтому ответом на загадку в компании XYZ может быть событие, которое произошло 20 лет назад, о чем Вы никогда не узнаете.

Я потерял - ты выиграл

Это вариант, когда Вы предлагаете скидки в части цены, качества, обслуживания, поддержки и так далее. Цель состоит в том, чтобы произвести впечатление на заказчика, который в будущем в ответ заключит с Вами дополнительные сделки. Проблема заключается в восприятии. Вы создаете у покупателя ложное чувство реальности, которое не может сохраняться неопределенно долго.

Когда Вы покупаете сделку путем уступки своего изделия, услуги или времени, Вы заставляете покупателя терять в будущем путем повышения его или ее ожиданий. Никакая компания не собирается предлагать скидки всегда. Когда наступит время платить дьяволу по счету, Вашему заказчику придет следующее послание: "Теперь Ваша очередь быть в убытке". Вариант "я потерял/ты выиграл" вырождается в вариант "я потерял/ты потерял".

Практический результат прост: Если это не вариант взаимного выигрыша, то рано или поздно шарик лопается и бомба взрывается. Вы можете не услышать взрыва, но результатом будет запертая дверь и потерянный ключ.

Наш самый важный капитал

Самым важным капиталом, который находится под Вашим и моим контролем, являются наши взаимоотношения с нашими заказчиками или нашими клиентами. Этот капитал растет или падает в цене. Контроль в наших руках, и мы будем иметь соответствующее вознаграждение.

Хорошая новость состоит в том, что легче выделиться самому, чем выделить свое изделие. Причины просты:

1. Ни одна компания не может постоянно поддерживать превосходство своих изделий.

2. Все изделия эволюционируют в сторону увеличения сходства.

Свыше четверти века фирма IBM была блестящим примером процветающей компании. Однако в большую часть этого периода сверхбыстрого роста ее изделия были только адекватными - не превосходящими других.

Здесь появляется идея: Если не существует большой разницы между Вашим изделием или Вашей услугой и изделиями и услугами Ваших конкурентов, еще важнее должна быть большая разница в том, как Вы ведете дела с людьми. Чем распространеннее изделие, тем важнее становитесь Вы и вероятнее, что решение будет основываться на отношении к Вам. Если Вы не нравитесь, у Вас покупать не будут.

Как вести дела с людьми - Создание доверия, уверенности и привлекательности

У Вашего клиента или заказчика будет пять вопросов в отношении Вас как индивидуума, совершенно не касающихся Вашей компании или Вашего изделия или услуги. Они никогда не зададут вопросы прямо, но, тем не менее, они сформулируют ответы на основе своего впечатления о Вас. Эти ответы на пять вопросов будут определять взаимоотношения и являются самым важным ключом к Вашему коммерческому успеху.

Вы надежны и заслуживаете доверия?

Действительно ли Вы

? Делаете то, что, как Вы сказали, собираетесь делать?

? Делаете, когда говорите, что собираетесь что-то сделать?

? Делаете правильно в первый раз?

? Обеспечиваете выполнение во время?

Вы действуете как говорите, или после того как все сказано и сделано, обычно больше говорите, чем когда-либо делаете? Вера Вашего заказчика или клиента в Вашу надежность будет возрастать пропорционально количеству случаев, когда его или ее ожидания подтверждаются Вашими действиями. Обязательно нужно, чтобы Ваше исполнение соответствовало Вашим обещаниям.

Здесь появляется для Вас возможность выделиться среди своих конкурентов, сделав больше того, за что Вам заплачено, или обеспечив услуги лучше тех, за которые Вам заплачено. Одно из серьезнейших критических замечаний в отношении торговых представителей касается отсутствия отзывчивости. Тут есть возможность поразить. Когда заказчик или клиент просит Вас сделать что-либо, сделайте сразу - прямо сейчас. Подходите к этому следующим образом. В любом случае Вы собираетесь делать это

когда-то, а если так, почему бы не выделиться и не заработать доверие и уважение, выполнив работу сейчас. Например:

? Скажите, что она будет сделана к пятнице, затем сделайте ее до захода солнца сегодня.

? Обещайте поставку 30 числа, а отправьте 10 числа.

Каким глотком свежего воздуха Вы покажетесь заказчику или клиенту. Вас будут воспринимать как "новое поколение".

Если Вы попадете в трудное положение, направьте своим заказчикам сообщение об отсутствии прогресса. Оно будет почти столь же приятным, как сообщение о прогрессе. Пусть они знают, что Вы делаете, где Вы находитесь и каковы Ваши планы действий. Не оставляйте их зябнуть на ветру. Молчание отнюдь не золото - оно смерть. Почти всегда лучше избыток информации.

Вы искренни?

Смотрит ли Ваш заказчик или клиент на Вас как на торгового представителя, издающего звуки разной высоты, или как на человека, который говорит то, что есть на деле? Чтобы быть партнером, а не разносчиком сплетен, Вы должны сообщать доводы как в пользу, так и против сделки - и преимущества, и недостатки. Почему бы нет? Заказчик проделает свою домашнюю работу и все равно выявит слабые места в Вашем предложении. Поэтому опять появляется возможность выделиться, позволяя ему или ей услышать впервые о недостатках от Вас. Кроме того, Вы можете показать эти недостатки в лучшем аспекте. Обсуждать обе стороны - значит сделать неожиданное. Вы будете казаться иным и лучшим человеком. Чем более Вы искренни в отношении недостатков своего продукта или услуги, тем больше доверия Вы будете иметь по сравнению с конкурентами, потому что они не хотят и не делают этого.

Вы компетентны?

Ваш заказчик или клиент будет оценивать Вас по таким направлениям, как:

? Ваши технические и профессиональные знания.

? Ваша квалификация и опыт.

? Качество Ваших оценок.

? Мудрость Ваших рекомендаций.

Если полагаться на случай, Ваш заказчик может легко прийти к субъективным выводам, которые не отвечают Вашим интересам наилучшим образом. Самый быстрый и лучший способ добиться, чтобы Вас считали очень компетентным, - это использовать источники доказательства. Источниками доказательства являются другие люди, которые подтверждают Вашу компетентность. В переговорах о продаже это рекомендации. Если рекомендации поступают из той же области или профессии, от людей

административного уровня или известных и уважаемых Вашим заказчиком, Вы получаете немедленную и неоспоримую печать одобрения.

Вы можете дополнительно улучшить свой образ компетентного лица путем обсуждения релевантных проблем, которые Ваш заказчик, вероятно, знает и понимает. Эта методика используется, если Вы новичок и еще не обзавелись источниками доказательства. Примерами могут быть следующие проблемы:

? Промышленные исследования или обследования.

? Цитаты признанных экспертов.

? Новые тенденции и разработки.

? Находящееся на рассмотрении законодательство.

Оценка клиентом Вашей компетентности растет прямо пропорционально количеству Ваших фактов и наблюдений, которые, как он знает, являются правильными.

Ваше внимание сосредоточено на заказчике?

Каковы Ваши намерения? Есть ли у Вас скрытые планы? Преданы ли Вы сердцем моим лучшим интересам? Когда появятся стимулы для сделки, будете ли Вы проталкивать свое изделие за комиссионное вознаграждение или рекомендуете то, что правильно для меня?

Мы уже обсудили один метод, который позволяет создать положительный образ сосредоточенности на интересах заказчика: обсуждение как положительных, так и отрицательных сторон своего изделия или услуги. Чем больше торговый представитель говорит о недостатках, тем больше клиент будет верить, что представитель предан сердцем его или ее интересам.

Другой метод создания положительного образа и фокусирования внимания на заказчике состоит в использовании сведений из ЦРУ - вести с ним его разговор. Говорить о его проблемах, его озабоченности, его целях, его задачах, его стратегии. Если мы говорим об этом, клиенты видят, что нас это интересует. Настолько, насколько мы говорим об этом, мы демонстрируем свой интерес к ним.

Вы нравитесь мне?

Люди склонны вести дела с людьми, которые нравятся им. Ваши заказчики полюбят Вас, если они поверят, что Вы искренне интересуетесь ими.

Чем больше впечатление производят на нас качества и способности других людей, тем большее впечатление производят на них наши качества и способности. Самый верный способ заинтересовать других людей собой состоит в том, чтобы заинтересоваться ими. Если мы хотим, чтобы другие верили нам, самый верный способ - это верить им. Если мы хотим, чтобы другие

люди полюбили нас, самый верный способ - это любить их. Если мы хотим друга, сказал Эмерсон, Вы сначала должны быть другом.

Эмерсон сказал также: "Каждый человек в каком-то аспекте превосходит меня". Наша задача найти эти аспекты.

Мы все нуждаемся в высоком чувстве собственного достоинства. Все, что мы делаем для повышения чувства собственного достоинства у других, будет улучшать качество наших человеческих отношений.

Мы не можем повысить чувство собственного достоинства другого человека пока не сделаем этого для себя. Если мы добьемся, чтобы другие люди чувствовали себя хорошо, это позволит нам самим чувствовать себя хорошо.

Лучший способ сказать "Вы нравитесь мне" состоит в том, чтобы дать честную и искреннюю оценку. Д-р Джон Дьюи, философ, говорил, что "глубочайшей потребностью человеческой природы является желание быть важным". Фрейд назвал это желанием быть великим. И Вильям Джеймс сказал: "Глубочайшим принципом человеческой природы является страстное желание быть оцененным".

Слышали ли Вы эти тяжелые слова Вильяма Пенна:

"Любое добро, что я могу сделать, Любая доброта, которую я могу проявить К любому человеческому существу, Пусть будут сделаны мною сейчас ... Потому что я не пройду по этой дороге опять".

Позвольте мне рассказать историю Джо Жирарда. Он был торговым агентом по продаже автомобилей. Понятно, что Вы можете не отождествлять себя с торговцем автомобилями, но подождите минуту. Джо Жирард был особым торговцем - настолько особым, что он попал в "Книгу рекордов Гиннеса". В течение 11 последовательных лет Джо Жирард был первым продавцом автомобилей в Соединенных Штатах. Сколько времени требуется, чтобы купить автомобиль, - от момента, когда Вы прибываете, осматриваете их, бьете ногой по шинам, проверяете ход, совершаете сделку, договариваетесь о встречной продаже, заполняете всю бумажную документацию, - возможно, два-три часа или полдня? Сколько машин в день, Вы думаете, первый торговый агент Соединенных Штатов мог продать?

Джо Жирард продавал в среднем пять автомобилей в день в течение 11 последовательных лет. Как он это делал? Джо вел картотеку имен и адресов 13 000 человек. Каждый месяц 13 000 человек получали от него по почте скромный пакет, в котором имелось простое послание: "Я люблю Вас. Джо Жирард."

Люди занимали очередь, чтобы купить автомобиль у Джо Жирарда.

Говоря об автомобилях, вспомним тот автомобиль, за который я заплатил на 200% больше, чем необходимо просто для поездок. Когда я отдал его на первый техосмотр, общий счет составил только 19,75 долларов. Никогда в своей жизни я не получал такого скромного счета после отправки автомобиля в мастерскую. Сервисного менеджера, который обслуживал мой автомобиль, звали Вики Лэнд. Два дня спустя я получил по почте конверт с написанным от руки адресом. Внутри была скромная карточка с четырьмя словами: "Благодарю Вас за Вашу работу" и подпись - Вики Лэнд. Я сдаю автомобили на техобслуживание много лет, и никто никогда даже не поблагодарил меня за предоставленную работу, кроме одного, который написал мне персональное сообщение со счетом только на 19,75 долларов. Догадайтесь, кто с тех пор обслуживал все мои автомобили? Вики Лэнд.

Поэтому позвольте повториться. Легче выделиться самому, чем выделить свое изделие или услугу.

Вот еще один метод, который делает чудеса. От кого, кроме своего семейства, Вы когда-либо получали поздравительную открытку в день рождения?

Как насчет нового варианта старой идеи? Не послать ли поздравительную карточку как в день рождения своему клиенту в годовщину первого заказа, первой установки, завершения Вашей первой совместной работы и так далее. В послании будет сказано: "Это было точно год назад, когда ...". Я готов спорить, что Ваши конкуренты не делают этого.

Харви Мэкай, который написал книгу "Swim with the Sharks" ("Плаванье среди акул"), рассказывает историю:

? Жадного рыбака (заказчика), который получил статью о ловле селедки в Шотландии.

? Любителя оперы, который получает сезонную программу для Карнеги-холла и Линкольн-центра.

? Бывшего питомца мичиганской школы, которому посылается по почте программа для Роуз Боул.

И из книги д-ра Тома Стенли "Marketing to the Affluent" ("Маркетинг для изобилия") мы узнаем историю биржевого брокера в Нью-Йорке, который подписывался на воскресную газету Сиэтла, штат Вашингтон, потому что это был родной город нью-йоркского администратора, чьим делом он хотел заниматься. Однажды администратор получил газетную вырезку с ценным информационным сообщением о своем родном городе. А биржевой брокер занялся делом администратора.

Как наладить взаимосвязи

Это легко. Нужно делать только три вещи:

1. Улыбаться.
2. Называть людей по имени и делать им искренние комплименты.
3. Перестать ходить и начать слушать.

Это трехсекундное резюме лучшего бестселлера, когда-либо написанного по предмету, - книги Дейла Карнеги "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей".

Выше мы говорили, что заказчики или клиенты полюбят Вас, если они верят, что Вы искренне интересуетесь ими. Наилучший способ продемонстрировать свой интерес состоит не в словах, а в делах, как видно на рис. 8.19.

НАЛАЖИВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Предмет Ответ Действие

День рождения Поздравительная карточка

Имена супруги и детей Спрашивай, проявляй интерес

Хобби и особые интересы Подбор вырезок Соответствующий подарок

Даты главных событий Карточка, авторучка при встрече, комнатное растение

Любимые предметы Изучение, вопросы, разговор о них

Сильные стороны Высказывание искренних комплиментов

Личные цели Поддержка, поощрение, помощь

Любимые блюда Особый ресторан

Университет График любимых спортивных игр

Рис. 8.19 Говори "Я люблю Вас" действиями, а не словами.

Мы отмечали ранее, что не составляет проблемы действовать через чью-то голову и обращаться наверх, если этот человек доверяет Вам и уверен в Вас. Испытанный путь завоевания доверия и признания показан на рис. 8.20.

ЭТОС

НАЛАЖИВАНИЕ ДОВЕРИЯ

ВЫ КАКИМ ОБРАЗОМ Заслуживаете доверия Искренний Делаете, то, что говорите Говорите о Компетентный Фокусируете внимание на положительных и отрицательных сторонах заказчике Способны нравиться Имеете источники доказательства Ведете их разговор Проявляете интерес

Рис. 8.20 Каким образом увеличить Ваш самый важный капитал.

Когда мы сумеем улучшить качество и ценность наших взаимосвязей, в процессе принятия решения могут происходить удивительные вещи. Рассмотрим пример наиболее распространенного метода принятия решения по изделию или услуге. На рис. 8.21 приводится пример матрицы принятия решения, в которой

различные продавцы ранжируются и оцениваются по критериям выбора.

Как выбрать продавца
ПРОДАВЦЫ

А В С Характеристики Хороший Плохой Хороший Услуги Плохой Хороший Хороший Цена Хороший Плохой Плохой Качество Плохой Хороший Плохой

Рис. 8.21 Процесс принятия решения.

Матрица выбора может быть такой простой, какая показана, или может быть длинной в несколько страниц с номерами в клетках, содержащими до четырех знаков. Позвольте мне задать Вам вопрос: Если я расширяю эту матрицу, могу ли я прекратить это каким-то образом, когда хочу? Я уверен, что могу. И Ваш клиент тоже может.

Поэтому такой маскарад, каким выглядит технический анализ, в действительности является очень рассудочным, и на него в значительной мере влияют те, с кем я хочу вести дела. Человеческий ум обладает уникальной способностью находить всему оправдания.

Мы можем показать общую схему процесса принятия решения (рис. 8.22).

ПОКУПКА ОПРАВДАНИЕ
ЧУВСТВА ФАКТЫ
КТО ВЫ (первый)

Рис. 8.22 Каким образом можно выиграть.

Человек склонен находить оправдание на основе фактов, покупать на основе чувств и вести дела с людьми, которые ему нравятся, вызывают доверие и уверенность. Вам не нужно быть выдающимся человеком, чтобы выиграть. Большинство Ваших конкурентов базируют стратегию маркетинга только на одной из этих позиций - то есть, на фактах. Поэтому если Вы всего лишь сделаете обоснованные шаги, апеллируя к личным мотивам покупки и налаживая взаимосвязи, Вы наверняка будете первым у финишной ленточки. Внимание заказчика сосредотачивается не на функциях, характеристиках и побрякушках изделия "X". Внимание заказчика будет на Вас. Вы выиграете.

Смотрите, чтобы не попасть в ловушку, которая показана на рис. 8.23. Здесь мы видим, что на Вашей стороне имеются факты, и коммерческие основания, чтобы купить у Вас. Однако марка изделия "X" оказывается предпочтительнее, апеллируя к чувствам и личным мотивам для покупки. Узел проблемы разрубается "этосом". Заказчик или клиент испытывает больше любви и доверия к марке "X", чем к Вам. Вы оказываетесь в проигрыше. Человеческий ум способен найти рациональное объяснение все-

му - от сожжения ведьм на костре до покупки изделия "X". Только потому, что у Вас больше и громче побрякушки, Вы не сумеете выиграть. Поэтому следуйте мудрости Аристотеля, которая выдержала испытание времени в 2400 лет.

СМОГУ ЛИ Я ВЫИГРАТЬ

Тест 1

ФАКТЫ

Коммерческие основания покупки

Тест ? 2

ЧУВСТВА

Личные мотивы покупки

Тест ? 3

ЭТОС

Любовь, доверие, признание

Рис. 8.23 Вы должны проиграть.

Почему нужен контакт на верхнем уровне

В этой главе мы рассмотрели причины для контакта наверху. Но я сказал, что есть еще одна причина. Вот она. Если Вы обращаетесь к нижнему или среднему звену, Вы полагаетесь на третью сторону, которая передает Ваше сообщение лицу, принимающему экономическое решение. Это сообщение почти всегда не содержит ничего, кроме фактов (левого полушария мозга). Поэтому, когда принимающий решение слышит Вашу историю от третьей стороны, он слышит только одну из вещей, которые Аристотель считает необходимыми для убеждения другого человека - соображения левого полушария. Вы почти наверняка проиграете. Единственный способ, когда Вы можете апеллировать к левому полушарию, правому полушарию и "этосу", состоит в том, чтобы делать это лично самому.

9

Донести ответ до собеседника

(Каким образом выделиться среди конкурентов)

Цель Вашего первого контакта состояла в том, чтобы спрашивать, слушать и учиться. Если Вы проделали свой домашний анализ и следовали инструкциям, Вы:

1. Проверили критические факторы успеха.
2. Подтвердили цели и задачи клиента и получили подробности и детали, которые касаются Вашего изделия или услуги.
3. Определили приоритеты для конкретных желаний, нужд и проблем.
4. Выявили препятствия для успеха.
5. Проверили путем личного наблюдения стиль поведения руководителя.

6. Определили коммерческие обоснования и личные причины покупки.

7. Получили согласие на последующую встречу.

На рис. 9.1 показаны плановое руководство и рабочий лист для Вашего второго контакта. Теперь Вы можете заполнить клетки подтвержденными и проверенными ответами, касающимися:

? Критических факторов успеха

? Целей и задач заказчика

? Коммерческих оснований покупки (из главы 6)

? Личных причин покупки (из главы 6)

? Желаний, нужд и проблем

Ваша задача теперь состоит в структуризации наших рекомендаций таким образом, чтобы они:

1. Касались конкретных желаний, нужд или проблем заказчика.

2. Были признаны как высокоприоритетные.

3. Привязывались к целям, задачам и критическим факторам успеха.

4. Позволяли преодолевать препятствия.

5. Соответствовали коммерческому обоснованию покупки.

6. Удовлетворяли личному мотиву покупки.

ОТВЕТ КОНТАКТ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТВЕТА
Критические факторы успеха Цели и задачи Коммерческие основания покупки Личные мотивы покупки Желания, нужды, проблемы Рекомендация "А" (Стратегия

прорыва) Для каждой рекомендации Соотнесите с конкретным Рекомендация "В" желанием, нуждой или проблемой Соотнесите с высоким приоритетом свяжите с целями, задачами, критическими факторами успеха Покажите, как она ? позволяет преодолеть препятствия ? соответствует коммерческому обоснованию покупки ? удовлетворяет личный мотив покупки

Рис. 9.1 Плановое руководство для контакта с руководителем.

Проблемы заказчика Ваша уникальность Докажите ее Качество Производительность Контроль затрат Продажи Разносторонность Надежность Удобство Мораль Безопасность Прочее

Рис. 9.2 Вам нужно связать свои уникальные возможности с проблемами заказчика/клиента.

Просто изложите, какие проблемы заказчика решает Ваше изделие или услуга?

Вы должны быть способны показать связь между уникальными возможностями Вашего изделия или услуги и проблемами заказчика или клиента. Простая матрица, приведенная на рис. 9.2, поможет Вам помнить цели заказчика.

Прежде чем начинать заполнение столбца уникальных возможностей такими определениями, как "быстрее", "лучше" и "дешевле", сделаем небольшое упражнение. Возьмем лист бумаги и проведем вертикальную линию по центру. С одной стороны перечислите сильные стороны и преимущества своего продукта или услуги. С другой стороны перечислите то, что три Ваших главных конкурента считают своими сильными сторонами и преимуществами. Теперь вычеркните одинаковые позиции с обеих сторон линии и посмотрите, что осталось. Ваши возможности могут оказаться не такими уникальными, как Вы думали. Здесь появляется проблема с точки зрения заказчика: Вы можете оказаться уже четвертым на сегодня продавцом, которые говорят о своих гарантиях так, как будто только Вы в городе даете гарантии. В действительности каждый поставщик сообщает, что он гарантирует качество своего изделия или услуги.

Что же можно сделать, чтобы выделиться среди своих конкурентов? Здесь приводятся шесть методов, которые являются испытанными инструментами высших руководителей.

Использование стратегии прорыва

С помощью стратегии прорыва высший руководитель быстро приобретает ценный опыт в результате Вашего прямого вмешательства.

Ее преданнейшим сторонником, человеком, который создал новый термин и написал книгу, стал Роберт Х. Шаффер. Боб Шаффер является консультантом консультантов. Он руководит школой, которая готовит будущих консультантов. В его книге документально показаны необыкновенные результаты применения этой стратегии в реальных случаях.

Стратегия прорыва использует простую логику, которая традиционный смысл долгосрочного планирования и поиска окончательного ответа меняет на совершенно противоположный. Она предполагает, что в любой организации в любой момент времени, несмотря на нехватку людей, систем, методов и оборудования, всегда существует что-то такое, что можно сделать прямо сейчас и получить поразительные результаты.

Боб Шаффер дает пять правил для выбора цели стратегии прорыва:

1. Нужно, чтобы было что-то такое, что является не просто важным, а безотлагательным - нечто признаваемое как важное и необходимое сейчас.

2. Должны быть обеспечены краткосрочные результаты - не через месяцы или годы, а через дни или недели. Коммерческие цели часто столь велики, сложны и простираются так далеко в будущее, что Вы или потеряете дорогу, или изменятся цели, преж-

де чем дойдете до конца. Вам надо сосредоточить внимание не на общей картине с ее обескураживающей сложностью, а на нахождении подцели, которая может быть достигнута быстро. Она может быть выделена из большой долговременной цели несколькими способами, возможно, путем фокусирования внимания на одном предприятии, одном филиале, одном отделении. Или целью может быть одно направление деятельности, один класс заказчиков или даже один крупный заказчик.

3. Должны достигаться поддающиеся измерению практические результаты. Если предметом является измерение качества, тогда целью должно быть действительное сокращение дефектов или действительное повышение выработки. Если предметом является производительность, тогда целью должна быть экономия денег или производство большего числа изделий путем расходования таких же ресурсов.

4. Должно быть нечто такое, что люди готовы, желают и способны сделать. Люди могут поддерживать или саботировать проект. Мы хотим, чтобы участники говорили: "Пришло время, чтобы мы сделали это". Готовность человека не всегда совпадает с холодной логикой технолога, но вызывает гораздо больше энтузиазма.

5. Цель должна достигаться с использованием наличных ресурсов и полномочий, чтобы выполняющие проект могли посвятить себя достижению успеха - без создания риска и причин для возможного отказа.

Прислушайтесь к соображениям правого полушария

Ваш природный инстинкт толкает к тому, чтобы применить мышление левого полушария к стратегии прорыва, то есть, показать соответствие характеристик и особенностей Вашего изделия или услуги высокоприоритетным желаниям, нуждам или проблемам заказчика. Именно так и должно быть. Но Вы действительно сможете найти отклик у руководителя, если будете использовать возможности правого полушария. Как указывалось выше, правое полушарие мозга - это средоточие чувств и эмоций, но оно также центр творческого мышления.

Ниже приведено несколько примеров творческих ответов правого полушария на покупательские ситуации, которые могли иметь гораздо большее воздействие, чем любое решение по изделию:

? При первом контакте становится ясно, что это совершенно зрелая сфера экономики с незначительным ростом или без роста в Соединенных Штатах. Руководитель был поглощен открытием новых рынков в Европе, но компания не имела опыта зарубежного маркетинга. Ваша компания вела коммерческую деятельность в Европе много лет. Как оказалось, Ваш менеджер по Германии

будет в Соединенных Штатах в следующем месяце. Почему бы не предложить ему встретиться с Вашим заказчиком для обсуждения возможностей и недостатков маркетинга в Европе? Эта встреча могла бы сэкономить десятки тысяч долларов Вашему клиенту, и в любом случае она ничего не стоит для Вас.

? При первом контакте заказчик раскрыл, в результате Ваших вопросов, серьезный характер ситуации с жалобами наемных работников. У Вашей компании есть опытный посредник по улаживанию трудовых конфликтов. Почему бы не предложить его услуги для консультации? Вы могли бы прямо нести ответственность за устранение трудностей.

? Ваш заказчик осуществляет важный переход от прямых продаж к дилерским сделкам. Ваша компания обладает большим опытом в продажах через дилеров. Как насчет того, чтобы поменять руководителей на 90 дней? Вы даете им менеджера по продажам, имеющего опыт дилерских сделок. Они дают Вашей компании менеджера, имеющего опыт в области, интересующей Ваше руководство. Ваша идея может привести к более равномерному переходу Вашего клиента на дилерские продажи.

? За полдня, проведенных Вами в ЦРУ, вы можете узнать, что Ваш руководитель был назначен руководителем программы сбора денежных средств для местного симфонического оркестра. Из первого контакта стало ясно, что для Вашего руководителя очень важно, чтобы программа была успешной. В Вашей компании имеется менеджер, который возглавлял программу сбора средств для местного художественного музея. Вы можете свести их, и Ваш заказчик сумеет избежать ошибок, сделанных другими.

Торговые представители редко используют - а в действительности по большей части редко знают - ресурсы в своей собственной компании, которые могут оказаться ценными для заказчиков, если предоставлять их за небольшую цену или бесплатно.

Стратегия прорыва, будь то левого или правого полушария, является уникальным подходом, который находится за пределами традиционных знаний при подготовке торговых представителей. Она предоставляет еще одну возможность, чтобы выделиться среди своих конкурентов и наладить долговременные связи, способные поставить Вас над толпой.

Том Петерс, один из самых известных в бизнесе авторов и ораторов, сказал о стратегии прорыва: "Я убежден, что хорошо продуманная методика малых побед - это первый путь к эффективной реализации стратегии".

Использование стратегии наименьшего риска

Как мы сказали раньше, относительная важность цены имеет тенденцию снижаться, когда Вы поднимаетесь вверх в организа-

ционной иерархии. Мужчина или женщина на высшем посту скорее будет интересоваться вероятностью успеха и риском неудачи. Он или она понимают, что самое дешевое изделие или услуга становятся самыми дорогими, если не выполняют то, для чего покупались.

Ваши конкуренты будут говорить о функциях и характеристиках своих изделий. Вы можете говорить об опыте, подготовке, испытании, компетентности, доверии и проверенной схеме успеха. Это политический эквивалент ответственного поведения и репутации. Когда Вы говорите о функциях и характеристиках своего изделия или услуги, Вы можете показать их в аспекте связи с наименьшим риском.

Три года назад у меня была сложная хирургическая операция. Мне сказали, что это мой последний шанс и я должен сделать ее немедленно. Вы думаете, я спросил: "Который хирург самый дешевый?" Вовсе нет. На самом деле, я потребовал самого дорогого. Но я не выразился таким образом. В действительности, я сказал: "Кто лучший?" Цена не играла роли. Я хотел наименьшего риска.

Чем важнее сделка и чем выше ставки, тем более вероятно, что Ваш руководитель выберет стратегию наименьшего риска.

Когда я торговал компьютерами, я обнаружил, что фактор FUD оказывает сильное влияние на высших руководителей. Аббревиатура FUD расшифровывается как "страх, неопределенность и сомнение". Я собрал подборку газетных сообщений, которые документально подтверждали случаи несчастий (даже банкротств) в результате неверного (точнее "дешевого") решения при выборе компьютера. Она всегда привлекала внимание руководителей и позволяла видеть цену в перспективе; она становилась менее важным фактором. Наименьший риск становится доминирующим соображением. Если Вы продаете наименьший риск, Вы, вероятно, единственный в городе, кто ведет такую игру.

КОММЕРЧЕСКАЯ ФИЛОСОФИЯ

Продажа коммерческой философии

Ваши конкуренты "навешивают" множество побрякушек на свои изделия и услуги. Как я уже отмечал в главе I, относительная важность побрякушек снижается, когда Вы поднимаетесь вверх по ступеням организации. Лучший способ, чтобы тебя послали вниз по иерархической лестнице, - это пересказывать скучные детали высшему руководителю. Оценка плюсов и минусов и значения деталей является работой людей более низкого ранга, а не высших администраторов.

Что может вызвать интерес руководителей, - так это изложение и обсуждение коммерческой философии. Это предмет, который им понятен на их слэнге. Например:

? "Наша коммерческая философия состоит в том, чтобы быть доминирующим экспертом в (Вашей) области экономики".

? "Наша коммерческая философия состоит в том, чтобы быть технологическим лидером".

? "Наша коммерческая философия состоит в том, чтобы обеспечивать универсальные продажи".

? "Наша коммерческая философия состоит в том, чтобы обеспечивать рост путем модернизации, а не крупных замен".

? "Наша коммерческая философия состоит в том, чтобы обеспечивать оптимальное соотношение между ценой и производительностью".

? "Наша коммерческая философия состоит в том, чтобы изготавливать наши изделия в соответствии с нуждами заказчика".

После того как Вы сформулировали свою коммерческую философию, Вы можете говорить о ее ценности и о том, что она означает для заказчика или клиента. Затем Вы можете представить уникальные особенности своего изделия в контексте своей коммерческой философии. Если это сделано, особенности становятся доказательством, которое подкрепляет ее. Руководители в большей мере склонны производить покупки, исходя из коммерческой философии, а не побрякушек на изделии.

Каждая компания имеет коммерческую философию, независимо от того, знает она об этом или нет. Просто спросите своих лучших клиентов, почему они ведут дела с Вами. Их ответ будет их коммерческой философией. Теперь если Вы просто уточните, поясните и усилите ее, у Вас будет коммерческая философия, которая является также инструментом маркетинга. Я готов поспорить, что дела пойдут лучше, если Вы более четко определите свои коммерческие задачи.

ВТОРОЕ МЕСТО

Первый кандидат на второе место

Реальность такова, что большинство перспективных покупателей уже имеют поставщика для большинства изделий и услуг. Идея о том, что можно нанести пару торговых визитов и разрушить существующие взаимосвязи с поставщиком, которые могли складываться несколько лет, кажется, мягко говоря, нереалистичной.

Но вот идея, которая более реалистична. Предположим, что в течение Вашего контакта с руководителем Вы признаете существование удовлетворительных отношений между Вашим заказчиком и его существующим поставщиком. Более того, Вы даете понять, что Вы не ожидаете и не просите его переменить продавца. Это сразу облегчает положение руководителя, и Вы почти всегда замечаете перемену в атмосфере, когда он или она узнает,

что не потребуются защищать или объяснять причину выбора существующего поставщика. Настороженность руководителя проходит.

Объясните, что Ваша цель - это быть первым, когда выбирается его или ее кандидат на второе место. Затем Вы приступаете к изложению коммерческих и персональных причин, почему Вы претендуете на второе место. Не просите его что-либо купить. И не "бейте", не критикуйте и не принижайте каким-либо образом настоящего поставщика. Все, чего Вы добиваетесь - это понимание и согласие на то, что Вы можете предложить нечто достаточно привлекательное, чтобы быть на втором месте. Руководитель не должен принимать никаких решений, никаких обязательств и не тратить никаких денег.

Как приятно Вы будете отличаться от других продавцов, которые чернят существующего поставщика и просят у возможного клиента, чтобы тот выбросил мошенников и передал ему все дело. Они добиваются революции; Вы же предлагаете эволюцию.

Предположим, что Вы сделали это для нескольких десятков перспективных клиентов. Предположим также, что Вы дополняете это периодической рассылкой писем, информационных бюллетеней и рекламы, которые базируются на Вашей стратегии быть первым при выборе поставщика для второго места.

Реальность такова, что каждый год в каждой области происходит изменение какого-то процента продавцов. Даже у лучших продавцов имеется своя справедливая доля несчастливых, неудовлетворенных и раздраженных заказчиков. Если Вы упрочили свое положение как первого кандидата на второе место, тогда Вы сумеете получить какой-то процент этого бизнеса. Это игра чисел. Если Вы второй номер в достаточно длинных списках, это просто вопрос времени, когда Вы станете первым номером в каком-то одном из них.

Проведение анализа ESS

Анализ ESS (Административного обслуживания и поддержки) позволяет ответить на вопрос "Что Вы сделали для меня позднее?" Если характер Вашего изделия или услуги предусматривает текущую поддержку и обслуживание по сделке, анализ ESS может служить мощным инструментом маркетинга, который позволяет Вам на уровне руководителя эффективно отличаться от конкурента.

Высшие руководители редко имеют представление обо всем масштабе обслуживания и поддержки, которую они получают от поставщиков. Даже на более низких уровнях обслуживание часто распределяется между несколькими людьми или многочисленными подразделениями. В результате ни один человек не знает

об общей поддержке и обслуживании за прошедший год.

Если Вы никогда не встречались с высшим руководителем, анализ ESS является эффективным способом, позволяющим открыть двери в его апартаменты. Как можно лучше наладить взаимоотношения, нежели обобщив все, что Вы сделали для них за последние 12 месяцев?

На рис. 9.3 мы видим пример письма с анализом ESS, которое можно использовать, чтобы организовать встречу с Вашим руководителем по проблеме анализа. Это такое же письмо, которое позволило открыть двери при нашем первом контакте с г-ном/г-жой Большим Боссом в главе 4. Мы можем видеть, что предметом письма является административное обслуживание и поддержка (ESS) и что оно отвечает на следующие вопросы:

? Почему?

? С какой целью?

? Кто?

? Как долго?

Уважаемый г-н/г-жа руководитель:

Мы ценим наши партнерские отношения с (имя заказчика или клиента). Наша цель состоит в том, чтобы быть полезным и предлагать решения по Вашим коммерческим проблемам. При выполнении этого мы несем полную ответственность за наши изделия, наши услуги и нашу поддержку. Для того чтобы можно было оценить эффективность нашей работы, мы практикуем встречи с нашими важнейшими заказчиками (клиентами) для проведения анализа административного обслуживания и поддержки.

Это не торговая презентация. Ее назначение состоит в том, чтобы

? Сказать "Спасибо" за Вашу сделку.

? Дать обзор нашей деятельности с Вашей компанией за прошлый год и достигнутых результатов.

? Услышать Ваше мнение о качестве и ценности наших изделий (или услуг или поддержки).

? Выслушать Ваши предложения в отношении того, как можно лучше Вас обслуживать.

? Представить наши запланированные работы на текущий год и подтвердить, что они согласуются с Вашими коммерческими целями и приоритетами.

Наш опыт показывает, что такие анализы взаимно выгодны для сохранения и улучшения конкурентных позиций обеих сторон на рынке.

Г-н/г-жа (администратор из Вашей компании), наш (должность) и я стремимся встретиться с Вами. Вы можете по желанию пригласить других членов Вашего руководства присоединиться к

нам. Мы ожидаем, что встреча займет примерно 30 минут.

Я позвоню Вам (дата), чтобы договориться об удобной дате.

Искренне Ваш и т.д.

Рис. 9.3 Пример письма по анализу ESS

Внимательно прочитайте список из пяти позиций в письме. Разве они не звучат как "материнство", "братство" и "яблочный пирог"? Ваш конкурент говорит об особенностях, функциях, скорости и питательности людям на нижних ступенях лестницы. Что анализировать для контраста? Каким образом можно выделиться?

Вы заметьте, что в письме не говорится о демонстрации товара. Это создает облегчение руководителю и поднимает встречу на уровень обсуждения взаимных интересов между коммерческими людьми. Но перечитайте пятый пункт назначения встречи. Бах! Если Вашу "планируемую деятельность" представить с точки зрения заказчика, чтобы ответить на вопрос: "Что у них есть для меня (заказчика)?", она не будет звучать или восприниматься как коммерческая демонстрация.

Если Вы занимаетесь обслуживанием заказчиков, Вы будете удивлены тем, как анализ ESS влияет на удовлетворение заказчика. Помните это правило: "Степень участия руководства будет определять уровень удовлетворения руководства".

Проведение презентации

Давайте поговорим о нашей задаче как торговые представители. Я склонен предположить, что она состоит в том, чтобы убедить других людей выбрать такое направление действий, которое хотелось бы нам.

Я хотел бы рекомендовать, когда придет Ваше время убеждать других, чтобы Вы встали и провели демонстрацию с помощью визуальных средств - а не просто говорили через стол. Я это говорю потому, что исследование, проведенное в университете Миннесоты, показало - если Вы стоите и пользуетесь визуальными средствами, вероятность убеждения Вашей аудитории, Вашего клиента или Вашего перспективного заказчика будет на 43 процента выше.

Но это не все. Поразительная новость следует из этого исследования неожиданная и непредвиденная никем: Если Вы проводите демонстрацию стоя, Ваш клиент пожелает заплатить на 26 процентов больше денег за такую же услугу.

Существуют другие свидетельства. Возьмем Уортонскую школу бизнеса в университете Пенсильвании. Здесь было проведено контролируемое исследование с помощью демонстрации, чтобы попытаться убедить людей инвестировать свои деньги в новое предприятие.

В этом исследовании для группы А человек излагал историю, сидя за столом. Когда она закончилась, 58% намеченных участников заявили: "Я подпишу это коммерческое предложение". Для группы В были использованы те же самые факты, числа и статистические данные. Все было идентично, за исключением того, что демонстратор стоял и использовал визуальные средства. Но теперь не 58%, а 79% сказали: "Я подпишу это коммерческое предложение".

Более того, демонстратор, который стоял и использовал визуальные средства воспринимался аудиторией как

- ? более профессиональный;
- ? более убедительный;
- ? заслуживающий больше доверия;
- ? более интересный;
- ? лучше подготовленный.

Важно использовать визуальные средства. Для этого есть еще одна причина. Исследования показали, что без визуальных средств Ваш клиент или перспективный покупатель забудет 75 процентов или более из того, что Вы говорите, через 24 часа или еще быстрее.

Имеются и другие более важные дополнительные выгоды, чтобы проводить демонстрацию с помощью визуальных средств:

? Обучаемость улучшилась почти на 200 процентов (по результатам исследования в университете шт. Висконсин)

? Запоминание улучшилось почти на 38% (по результатам исследований в Гарварде и Колумбийском университете)

? Время, требуемое для изложения сложных предметов, сократилось на 25-40 процентов (по результатам исследования в Уортонской школе бизнеса).

Важнейший вывод таков: В умах Ваших клиентов качество Вашей демонстрации является зеркальным отражением качества:

- ? Вашей компании.
- ? Вашего изделия.
- ? Вашего обслуживания.
- ? Вашей поддержки.
- ? Ваших людей.

В школе мы затрачиваем годы на подготовку, изучение и совершенствование навыков своей профессии, но тратим мало времени на изучение навыков общения. Но блестящие знания без способности общаться сегодня стоят столь же мало, как и во времена Перикла.

Редко возникает ситуация, когда возможна успешная и перспективная карьера человека при общении только с компьюте-

рами. По мере того как наш бизнес становится более сложным, способность коммуникации в точных выражениях становится более важной и более необходимой для нашей карьеры. Демонстрации завоевывают свою территорию.

Исследование, проведенное Американским обществом подготовки и развития, позволило заключить, что "единственной вещью, которая ценится выше коммуникационных навыков как фактор продвижения по работе, является знание предмета".

Поэтому если Вы выбираете средство для движения вперед, нужно просто стать хорошим демонстратором. Обратите внимание, что я не говорю "прекрасным" - и я не говорю "выдающимся". Лишь стать хорошим, потому что остальные в мире совершенно ужасны. Вы достигнете успеха, если будете делать просто "хорошо" то, что делалось так плохо. Если Вы не заинтересованы в себе, подумайте о Ваших детях - разве они не заслуживают богатых родителей?

Пожалуйста, не верьте сказке, что хорошими ораторами и демонстраторами рождаются, а не делаются. Ложь - все ложь. Ораторское и демонстрационное искусство являются навыками, которые приобретаются при наличии желания, усилий и практики. Как и с другими приобретенными навыками, одни достигают больших успехов, чем другие. Но на каком бы уровне Вы не были сегодня, я обещаю Вам - завтра Вы будете в три раза выше.

Люди говорят мне: "Хорошо, если наступит день, когда я должен выступить перед 20, 50 или несколькими сотнями человек, я подготовлю демонстрацию и некоторые визуальные средства. Но в основном моя работа состоит в том, чтобы убеждать других людей один на один".

Позвольте мне сообщить Вам одно самое эффективное средство, которое я когда-либо находил: демонстрация стоя, когда он или она один на один со мной в моем или в их конференц-зале. Я знаю, что кажется глупым проводить демонстрацию стоя для одного человека, но физическое воздействие очень мощное. И вот почему.

Вы будете человеком нового поколения

Для большинства людей никогда в их жизни никто не проводил демонстрацию в стоячей позе один на один. Невысказанное сообщение, которое Вы тем самым посылаете своему перспективному покупателю, будет следующим: "Я ставлю Вас на пьедестал. Я делаю Вас королем или королевой дня. Ваше решение относительно моего изделия или услуги столь важно для меня и моей фирмы, что я организовал и формализовал мой рассказ. Вы заслуживаете самого лучшего, что я могу дать. Я полагаю, что мои услуги столь хороши и столь соответствуют Вашим целям и Ва-

шим задачам, что если я смогу эффективно передать Ваше значение и мое убеждение, тогда по моему убеждению, мы сможем вести дела вместе".

Сила такого невысказанного сообщения, как явствует из Ваших действий, будет поразительной. Ваши конкуренты потеряют шансы. Они будут делать все, что делает каждый другой, - то есть, следовать линии наименьшего сопротивления и говорить, сидя за столом. Здесь же все наоборот. Вы сумеете очень резко выделиться из конкурентов. Говоря словами биржевого брокера, вы будете "новым поколением".

Больше дела - меньше усилий - меньше времени

Как говорилось выше, в процессе принятия решения по услуге занято в среднем пять, а по изделию - семь лиц, принимающих решение. Это означает, что если Вы делаете свою работу, тогда Вам потребуется пообщаться с пятью-семью людьми и пересказать свою историю несколько раз.

На это уйдет много времени. Дело еще и в том, что все мы располагаем одинаковым временем, но одно из важнейших различий между нами - в том, как мы его используем.

Предположим, например, что я использую стратегию "Быстрота и натиск" и говорю: "Г-н или г-жа принимающие решение, мне хотелось бы иметь возможность провести официальную демонстрацию для Вас и других людей, участвующих в принятии этого решения". Я использую официальную демонстрацию в качестве катализатора, чтобы собрать вместе всех принимающих решения и профессионально изложить свои сведения один раз, а не повторять их пять или семь раз непрофессионально.

Назначение высокой цены

Профессионализм, с которым Вы проводите демонстрацию, позволит исключить (или, по крайней мере, минимизировать) просьбы о скидках или специальных контрактных договоренностях. Даже если не избавиться от просьб об уступках, Вы с большей вероятностью добьетесь принятия Вашей стандартной цены и контракта, если отстаиваете их, сохраняя свой образ профессионала, чем создавая образ махинатора, говорящего сидя за столом и торгующегося за товар, сосредоточившись на цене.

Хорошие демонстраторы могут воздействовать на жизни людей и изменять их. Они способны переориентировать будущее американского общества. Они могут убедить других выбирать такой путь действий, какой хотите Вы. И они становятся очень ценными, что позволяет им сохранить настоящей работу при настоящей оплате. Вы можете быть одним из них.

Шаги и предложения, показанные на рисунках 9.4 и 9.5, позволят Вам каждый раз проводить выигрышную демонстрацию. Для

получения дополнительной информации о том, что и как надо делать, приобретите экземпляр моей книги "Presentations Plus". Это лучший бестселлер, когда-либо написанный о том, как подготавливать и проводить эффективные демонстрации.

Шаги для проведения выигрышной демонстрации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ Каково назначение демонстрации? Когда она закончится, что

Вы желаете, чтобы сделала аудитория? **ОКОНЧАНИЕ РАЗРАБОТКИ** Это самая важная часть демонстрации. Выложите здесь свои

самые сильные карты. Лучшая песня поется в конце. **ПРОВЕДЕНИЕ ОТКРЫТИЯ** Это вторая по важности часть демонстрации.

Структура для

закрытия и первое впечатление о Вас. **ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ** Какова Ваша история? Для подкрепления Вашего изложения

приведите причины, факты, доказательства, примеры, ссылки и т.д. **ДОБАВЛЕНИЕ ПРИПРАВЫ** Как привлечь внимание аудитории и поддержать ее интерес? **РАЗРАБОТКА ВИЗУАЛЬНЫХ** При

использовании визуальных средств вероятность **СРЕДСТВ** убеждения на 43% больше и можно получить на 26% больше

денег. **ПРИСПОСОБЛЕНИЕ К** Создает впечатление, что Ваша демонстрация была **АУДИТОРИИ** разработана специально для нее.

СОЗДАНИЕ ШПАРГАЛОК Здесь содержатся напоминания. Это то, что Вы скажете

дальше. **РЕПЕТИЦИЯ** Это не конвейер для приготовления сложных блюд. Вы

должны выполнить свои обязанности.

Рис. 9.4

Открытие Заучите то, что будете говорить в первые две минуты.

Привлеките внимание и интерес и создайте хорошее первое впечатление. Каковы Ваши полномочия? Какова программа?

Цель Зачем мы здесь? Когда все закончится, что Вы хотите, чтобы они

сделали или во что поверили? Какие действия они должны предпринять по Вашему желанию? Ответьте на вопрос: "Что в этом

для них"? Подготовка Репетируйте, репетируйте, репетируйте. Не читайте. В заметках

должны быть только ключевые слова и фразы. Содержание Убедительные факты, числа, ссылки, примеры, аналогии, цитаты и

и

т.д. Хорошая логичная организация упрощает слежение и

обеспечивает хорошее изложение. Участие Вовлекайте аудиторию. Заранее планируйте вопросы, спрашивайте о согласии, предлагайте высказывать мнение. Ссылайтесь на их

компанию, их подразделение, их работу. Используйте их терминологию, их акронимы. Визуальные средства Простые, ясные, легко читающиеся и понятные. Как доска объявлений. Используйте рисунки, чертежи, графики, гистограммы, круговые диаграммы. Используйте схемы для сложных

предметов. Используйте цвет. Используйте методы раскрытия смысла. Визуальные средства должны быть ясными, простыми и

подчеркивающими основные мысли. Интерес Поддерживайте интерес и внимание. Используйте вопросы, демонстрации, рекомендации, военные истории, юмор (только естественный), визуальные средства, аналогии, упражнения, исследования конкретных случаев, примеры и т.д. Убеждение Вы не согласны? Вы купите? Вы подпишетесь? Будьте искренним, сердечным и дружелюбным. Говорите со знанием, убеждением и

энтузиазмом. Создавайте доверие. Суд присяжных проголосует за. Глазной контакт Не глядите в пол, потолок, свои заметки, на экран или в пустое

пространство. Встречайтесь глазами с каждым человеком. Передвигайтесь по комнате. Голос Твердый, четкий, искренний. Вариации тона и скорости изложения. Избегайте отвлекающих слов типа "ух", "ах", "окей, окей". Движения Не стойте в одном месте. Двигайтесь по аудитории. Используйте

естественные жесты для привлечения внимания. Внешний вид Приятное выражение лица. Улыбка. Удобная расслабленная поза.

Профессиональный вид. Избегайте отвлекающих элементов в одежде

и манерности. Сильное заключение Заучите наизусть, что будете говорить в последние две минуты.

Подведите итоги. Спросите о согласии. Спросите о заказе.

Спросите о действии.

Рис. 9.5 **ДЕЙСТВОВАТЬ ХОРОШО, ДЕЙСТВОВАТЬ ЛУЧШЕ.**

Мы обсудили шесть испытанных стратегий, позволяющих выделиться среди своих конкурентов. Но Вам не нужно выбирать и использовать одну из них. Вы получите двойной эффект, если объедините их, как показано на рис. 9.6.

ЧТО ЕСЛИ БЫ ВЫ МОГЛИ СДЕЛАТЬ ВСЕ ЭТО?

Проведите демонстрацию путем применения:

? Коммерческой философии

? Стратегии "Наименьшего риска"

? Стратегии прорыва

? Предварительной демонстрации с анализом административного обслуживания и поддержки

? Или добейтесь того, чтобы быть первым кандидатом на второе место.

Рис. 9.6 Объединение всех стратегий.

Как продвинуться вперед

В течение всех лет моих занятий продажей, обучением и управлением я замечал, что самые лучшие идеи по маркетингу и продаже появляются не в штаб-квартирах компаний, а у низовых работников - тех, кто ближе всего к заказчику. Я также наблюдал, что впереди были не те, у кого серебряный язык, а те, у кого золотые идеи, проверенные в их собственной области деятельности.

Здесь у Вас появляется возможность добиться для себя и своей карьеры того, что мы предлагаем Вам сделать для своих заказчиков. Но на этот раз мы предлагаем Вам, как выделиться среди других торговых агентов Вашей собственной компании. Одна или несколько вышеприведенных идей могут стать Вашим локомотивом, позволяющим не только расширить свой бизнес, но также оказаться впереди.

Я предлагаю Вам проявлять активность. Например:

? Если Ваша компания не проводит визуальной демонстрации своих изделий и услуг, организуйте свою собственную демонстрацию. Вам не нужно художественное произведение; просто аккуратная работа. И даже если Вы платите несколько долларов студенту местной коммерческой художественной школы, отдача на Ваши вложения, вероятно, будет 1000 к 1. Работа по подготовке демонстрации является единовременной. Затем Вы можете профессионально рассказывать свою историю каждый раз, а не делать это непрофессионально много раз.

продемонстрировать блокеру, что у нас есть нечто, требуемое принимающему изложена в документах компании. Если Вы сомневаетесь, просто спросите себя (или своих заказчиков), почему люди ведут с Вами дела. Затем найдите слова, чтобы это звучало привлекательно для "Мэдисон-Авеню", - и Вы уже попали в сферу популяризации философии.

? Тот факт, что Ваша компания не имеет брошюры, в которой определяется "наименьший риск", не означает, что Вы не можете продавать с наименьшим риском. Просто попробуйте истолковать уникальные особенности Вашего изделия или услуги в тер-

минах риска. Я держу пари, что Вы можете найти убедительные доводы в пользу того, что Вы поставщик с наименьшим риском.

? Стратегия прорыва не зависит от политики или программы Вашей компании. Важнейшим элементом для ее успеха является то, как Вы умеете задавать вопросы, слушать и творчески приспособивать Ваши ресурсы к желанию или потребности администратора, которая имеет настоящий и краткосрочный характер, с достижением измеримых результатов.

? Вы единственный человек в Вашей компании, который может проводить анализ административного обслуживания и поддержки (ESS). Вы единственный, обладающий знаниями и документами, кто может составить сложный обзор по обслуживанию и поддержке для Ваших заказчиков.

? Возможность стать первым кандидатом на второе место на 100 процентов находится под Вашим контролем на Вашей территории. Зачем Вам ее упускать?

10

Мечта, желание и огонь

(Если не я, то кто же)

Мы прошли долгий путь. В девяти главах я говорил о навыках, методах и стратегии продаж администраторам. Существует еще один дополнительный важный фактор - Вы. Важным слагаемым для Вашего успеха являются не Ваши внешние возможности, а Ваш внутренний склад.

Имеете ли Вы

? Мечту в голове?

? Желание в сердце?

? Огонь в душе?

? Является ли Ваша жизнь игрой случая или выбора?

? Есть ли у Вас страстное увлечение

Вашей компанией?

Вашиими изделиями?

Вашей работой?

? Вы настойчивы?

От того, как Вы ответите на эти вопросы, будет зависеть Ваше положение на пирамиде жизни, показанной на рис. 10.1.

3% Деньги, известность и слава 10% Нет мечты Нет желания Нет огня

Рис. 10.1 Пирамида жизни.

На вершине пирамиды находятся суперзвезды. Имеется 3%, которые лучше всех в том, что они умеют делать. Они живут в мире денег, известности и славы. Вы можете стать одним из них.

Сразу ниже суперзвезд находится 10 человек из 100, которые хотят быть на вершине, но не имеют ключевых ингредиентов. У

них нет огня в душе, страстного желания и целей. Они похожи на Алису из сказки "Алиса в стране чудес".

"Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?" "А куда ты хочешь попасть", - сказал кот. "Мне все равно ...", - сказала Алиса. "Тогда все равно, куда и идти", - заметил кот.

Огромное большинство торговых представителей входит в 60 процентов тех, кто просто предпочитает барахтаться внизу. У них низкое чувство собственного достоинства, они неуверенны, нерешительны и застенчивы, обладают малой энергией и напористостью и плохой самодисциплиной. Они скорее удовлетворятся наполовину гарантированной посредственностью, чем будут стремиться к значительным достижениям.

И, наконец, есть 27 процентов, у которых доминирует стремление получить что-нибудь, ничего не делая. Они получатели распоряжений. Они тратят всю свою жизнь, ожидая, когда придет их корабль - который они никогда не отправляли.

В каком месте Вы на этой горе?

Я могу сообщить Вам хорошие известия. Существуют свободные места на вершине пирамиды. Более того, как показано на рис. 10.2, Вам не потребуется быть выдающимся, талантливым, трудоголиком, или иметь ученые степени, чтобы попасть туда.

НЕ ТРЕБУЕТСЯ

выдающийся ученые степени талант трудоголик

Рис. 10.2 Не нужно быть выдающимся, талантливым, трудоголиком, или иметь ученые степени, чтобы попасть на вершину.

Вам не нужно быть выдающимся

В мире множество выдающихся людей, которые бедны. Возьмем, например, более 55 000 членов организации высоко интеллектуальных лиц Mensa (требуется коэффициент умственного развития 135, чтобы попасть через заднюю дверь). Средний член организации зарабатывает за год меньше, чем водопроводчик.

Д-р Эдвард Теллер, гениальный изобретатель водородной бомбы, однажды сделал следующее заявление: "Чтобы быть ученым, ребенку не нужен ни блестящий ум, ни замечательная память, ни получение высоких оценок в школе. Единственный момент, который важен, - это чтобы ребенок имел высокую степень интереса к науке". Люди с коэффициентом умственного развития 100, которые решительны, оптимистичны, склонны к сотрудничеству и действительно любят то, что делают, смогут заработать больше денег и уважения и достигнуть больших успехов, чем члены Mensa, которые невыразительны, пессимистичны и не склонны к сотрудничеству.

Вильям Джеймс, великий американский психолог и философ, сказал об этом так: "Мы только наполовину пробудились". Уче-

ные говорят, что 90 процентов наших способностей остаются бездействующими, а 95 процентов наших талантов неиспользованными.

Вам не нужно быть талантливym

Что касается таланта - нет ничего встречающегося чаще, чем талантливый человек, не достигший успеха. Большинство великих достижений в истории приходится не на самых талантливых, а на людей со средними способностями, которые обладали другими, более важными характеристиками. Прислушайтесь к словам этого человека:

"Нет, мой друг, Вы совершенно не правы в отношении меня. Я просто обыкновенный человек без особых способностей по любой части. В большинстве дел я только чуть выше среднего уровня; в некоторых вещах я скорее ниже, чем выше среднего. Это наверняка правильно в отношении моих физических возможностей. Я не могу бегать; я только обычный ходок; я определенно не хороший пловец. Я могу, вероятно, ездить верхом на лошади лучше, чем делаю что-то другое, но я не замечательный наездник. Также я не хороший стрелок. Мое зрение столь плохое, что мне надо быть рядом с дичью, чтобы вообще прицелиться. Поэтому Вы можете убедиться, что в отношении физических возможностей я просто обыкновенный человек. То же самое справедливо для моих литературных способностей. Я определенно не блестящий писатель. В течение моей жизни я написал много, но я всегда должен был работать до изнеможения над всем, что я излагал на бумаге".

Так писал прославленный герой войны, исследователь, любимец народа, прекрасный охотник, автор и президент Соединенных Штатов - Теодор Рузвельт.

Вам не нужно быть трудоголиком

Напряженная работа позволит достичь цели? Едва ли. Существует миллионы людей, которые тяжело работали всю свою жизнь, однако сегодня они живут на социальном пособии.

Не нужно иметь прекрасное образование

Образование и ученые степени могут внести различие? Да, но нет ничего встречающегося чаще, чем хорошо образованный человек. Мир полон образованных бомжей. И знаете ли Вы, что 15 процентов всех миллионеров не имеют высшего образования?

Вот двенадцать знаменитых юристов. Кто из них был выпускником юридического факультета?

? Патрик Генри ... Губернатор Вирджинии

? Джон Джей ... Главный судья, Верховный суд США

? Джон Маршалл ... Главный судья, Верховный суд США

? Вильям Вирт ... Министр юстиции США

? Роджер Теней ... Главный судья, Верховный суд США
? Дэниел Вебстер ... Государственный секретарь
? Салмон Чейз ... Главный судья, Верховный суд США
? Авраам Линкольн ... Президент США
? Стивен Дуглас ... Американский сенатор
? Кларенс Дэрроу ... Всемирно известный юрист
? Роберт Сторей ... Президент Американской ассоциации адвокатов

? Стром Турмонд ... Американский сенатор

Только один был выпускником юридического учебного заведения. Это Кларенс Дэрроу. Остальные одиннадцать не были выпускниками юридических школ, потому что вообще никогда не ходили в юридическую школу.

Позвольте мне суммировать для Вас результаты 20-летнего исследования д-ра Чарлза Гарфилда, документально подтвержденные на 318 страницах его книги "Peak Performers" ("Самые известные люди"). Он приходит к выводу, что самые известные люди

? Не рождаются такими, а становятся.

? Не супермены с особыми талантами, а средние люди, как Вы и я.

? Не трудоголики, но люди, ориентированные на результаты, а не на деятельность.

Именно поэтому существуют экстраординарные возможности для обычных людей. Сэтчел Рэйдж, бейсбольная звезда, выразился так: "Никто не может помешать быть обыкновенным, когда рождаешься, но и никто не заставляет тебя оставаться обыкновенным".

У нас есть выбор. Мы не должны проводить свою жизнь, погрязнув в нищете, ненадежности и посредственности.

И поэтому я призываю Вас воспользоваться приливом - и благоприятным моментом.

Ответьте на стук - он в Вашу дверь. Это может не повториться снова. Поход по дороге к славе начинается сегодня. Вы можете быть капитаном своего судна и хозяином своей судьбы. Вы можете быть одним из 3 процентов.

На протяжении всей известной истории люди стремились найти общие характеристики у лидеров, победителей и тех, кто добился успеха. Их нелегко определить. Одной общей чертой, свойственной всем великим мужчинам и женщинам в истории человечества, было яркое видение себя в будущем уже достигшими своей цели. У них была мечта в голове.

Они были полностью преданы тому, что они делают и чего хотят. Люди, добившиеся успехов, называют это разными словами - страстное увлечение, миссия, цель, глубокое желание или

огонь в душе. Свой успех они приписывают в большей мере этой страсти, чем своей пригодности для достижения цели - больше желанию, чем знаниям или образованию.

Оливер Уэнделл Холмс имел ввиду их, когда сказал: "Каждое призвание великое, когда его неотступно добиваются".

На другой стороне окажутся те, у кого хорошее образование и природный талант, но нет увлечения, цели и преданности.

Большинство людей ни к чему не стремятся и достигает этого с удивительной точностью.

Необходимость смысла и цели в жизни является одним из важнейших стимулов в человеческой природе. Мы созданы для решения проблем, преодоления препятствий и достижения целей. Те, у кого этого нет, бродят по кругу. Они считают жизнь бесцельной и скучной и погружены в депрессию. Они лишены интереса к жизни.

Одной из загадок ума является способность находить рациональное объяснение почти для всего. За редкими исключениями, люди, не добившиеся успеха, находят причины, объясняющие их неудачи. Если объяснения повторять достаточно часто, в них начинают верить и чувствовать себя комфортно благодаря этим оправданиям, которые со временем становятся пророчествами самореализации. Великие философы описывают результат таким образом:

"Сначала мы формируем свои привычки, а затем наши привычки формируют нас", - Джон Драйден

"Привычка - это канат. Мы сплетаем нити каждый день, и, наконец, не можем его разорвать", - Хорас Манн

"Цепи привычек обычно столь легки, что не чувствуются, пока не становятся такими прочными, что мы не можем их разорвать", - Сэмюэл Джонсон

"Привычка, если ей не противиться, вскоре становится необходимостью", - Святой Августин

Наиболее распространенные оправдания можно суммировать в виде того, что я называю игрой в "Если бы только". Они звучат следующим образом:

ЕСЛИ БЫ ТОЛЬКО:

Я был моложе.

Я был старше.

Я имел больше денег.

Я имел лучше образование.

Я был более талантлив.

Я имел больше опыта.

Я имел хорошего помощника.

Я был свободен.

Я не был так нерешителен.
Я не весил слишком много.
Я не весил слишком мало.
У меня не было столько проблем.

Если не подходит ничто из вышеперечисленного, тогда всегда имеется всеобъемлющая фраза: "Если бы другие люди понимали меня".

Общим знаменателем для всех этих "если бы только" является сравнение себя с другими. Хотя эта тенденция может быть преобладающей, дело в том, что характеристики других не имеют никакого отношения к Вашему успеху. Вы конкурируете не с ними.

"Я нашел врага, - это я сам".

Если Вы сомневаетесь в этой истине, придите в мою приемную. Я хочу, чтобы Вы встретились с некоторыми людьми.

? Этот человек слепой.

? Этот глухой.

? Этот человек косноязычен от рождения.

? Эта черная женщина, родившаяся двадцатой из 22 детей. Она была слабым ребенком и носила ортопедические фиксаторы на ногах до шести лет.

Слепой человек написал "Потерянный рай". Его имя Джон Милтон.

Глухого Вы знаете по его музыке - Бетховен.

Демосфен, величайший оратор а истории Древней Греции, был косноязычным от рождения.

И первой американской женщиной, завоевавшей три золотых медали на Олимпийских играх, была Вилма Рудольф.

Кто мог бы поверить, что однорукий человек станет профессиональным игроком в бейсбол? что человек без ног будет бежать марафон? что можно быть артистом и не иметь рук? что человек с половиной ноги забьет гол с 63 ярдов и попадет в Зал футбольной славы? Или что человек, который, возможно, обладал самым великим умом из живших после Эйнштейна, будет ограничен креслом-каталкой и не сможет говорить, - хотя Стивен Хокин написал бестселлер "A Brief History of Time" ("Краткая история времени"), и его лекции разошлись по всему миру благодаря интерпретатору.

Исследование свыше 400 выдающихся людей показало, что 75 процентов из них испытали трагедию, потерю трудоспособности или крушение планов. Биографии великих людей на протяжении всей истории свидетельствуют, что инвалидность, необразованность, слепота или бедность не являются препятствиями на пути к успеху - или даже величию. Таких не один или два, а тысячи. Они вышли из гетто и стали великими.

Еще большим заблуждением, чем игра в "если бы только" будет отказ от участия в игре. Этот отказ основывается на убеждении, что наше будущее определяется удачей и судьбой - игрой случая, знаками зодиака или биоритмами и солнечными пятнами. Иногда люди говорят так: "Чему быть, того не миновать". Такой склад ума основывается на представлении, что мы не можем управлять своей судьбой. Эти люди видят себя пешками на гигантской шахматной доске вселенной. Они ждут дня, когда ударит молния и они смогут получить блага, которыми обладают другие. Они считают себя или жертвами системы, или одним из немногих избранных - когда в действительности они добровольцы, которые способствуют своей собственной неудаче. Не удивительно, что они составляют основную массу игроков в лотереи.

Жизнь не игра случая - Жизнь игра выбора

Оливер Уэнделл Холмс сказал: "Нам нужно знать очевидное, а не исследовать непонятное". Вымыслам об удаче противостоит закон причины и следствия, который гласит, что каждое явление в нашей жизни определяется конкретной причиной. Поскольку мы имеем возможность изменять причины, мы можем изменять и следствия. Если мы хотим, чтобы в будущем наша жизнь была иной, мы должны изменить причины в настоящем. Что посеешь, то и пожнешь. Жизнь не выбирает, кто выиграет, а кто проиграет, - это делаете Вы. Успех не пирог, где лишь столько кусков, сколько человек поместится вокруг. Здесь будет действовать закон причины и следствия. Так называемая удача появляется тогда, когда подготовка соответствует возможности. Успех приходит не от того, что Вам сдали хорошие карты, а от хорошей игры с имеющимися картами. Большинство величайших успехов в истории достигли не те, кто получил королевский флеш, а имевшие лишь пару козырей.

Мы контролируем игру жизни

Существует шесть важных областей Вашей жизни, которые Вы контролируете. Они являются причинами. То, что и как Вы делаете в этих шести областях, изображенных на рис. 10.3, будет определять степень Вашего процветания в будущем.

Вы контролируете время

Мы не можем остановить время, но мы можем контролировать использование нашего времени. Все мы располагаем одинаковым количеством времени, но самая большая разница между 3 процентами людей и всеми остальными заключается в том, как они используют свое время.

Вы выбираете своих собственных друзей

Мы контролируем выбор тех, с кем мы будем тратить свое время. Выберем ли мы положительные вдохновляющие образцы,

имеющие что-то желательное для нас, или подавленных людей, которые в основном заняты критикой мест, людей и вещей? Мы склонны приобретать характеристики тех, с кем мы связаны.

Если Вы хотите поймать грипп, просто походите рядом с больными им. Если хотите стать бродягой, потолкайтесь с бродягами. Если хотите стать неудачником, выбирайте неудачников в качестве своих друзей. Если хотите преуспеть, проводите время с преуспевающими людьми.

Правильно делайте выбор. Держитесь подальше от низа пирамиды. Не будьте одним из стаи. Орлы не летают стаями - их нужно искать по одному.

МЫ КОНТРОЛИРУЕМ ИГРУ ЖИЗНИ
ВРЕМЯ ДРУЗЬЯ
РЕЧЬ ЗДОРОВЬЕ
ФИНАНСЫ ОТНОШЕНИЕ

Рис. 10.3 Как Вы действуете в тех областях, которые контролируете.

Преуспевающие люди говорят об идеях. Средние люди говорят о вещах. Неудачники говорят о других людях.

Вот формула успеха, которая срабатывает:

? Решите, что Вы хотите делать.

? Найдите человека, который делает это лучше.

? Делайте то, что делает он или она.

Вы контролируете свою речь

Вы контролируете то, сколько Вы слушаете и сколько говорите, что и как говорите. Люди, которых любит и уважает большинство, говорят мало и слушают много. Мы не должны иметь мнение по каждому предмету. На деле по большинству предметов мы недостаточно информированы, чтобы иметь уважаемое мнение. Мы сделаем правильно, если последуем мудрости "Дезидераты": "Излагай свою истину спокойно и ясно; и слушай других, даже тупых и невежливых; у них тоже есть своя история. Избегай громких и агрессивных людей, они раздражают дух".

Важнейшая вещь для Вашего здоровья - это Вы

Вопрос звучит просто: хороши или плохи Ваши привычки для сохранения здоровья? Ответ Вы знаете лучше чем кто-либо другой.

Вы контролируете свое финансовое будущее

Единственный человек, который может обеспечить Вашу финансовую независимость - даже богатство, - это ВЫ, а не Ваш банкир, брокер или консультант по инвестициям. Как война слишком важна, чтобы ее отдавать на откуп генералам, так и Ваше финансовое будущее слишком важно, чтобы оставлять его на откуп экспертам. Не забывайте тот тяжелый урок, который

получил Джон Ф. Кеннеди после поражения в Заливе свиней, когда он сказал: "Как я мог так ошибиться, чтобы доверять экспертам?"

Вы контролируете Ваше отношение

Вильям Джеймс сказал однажды: "Величайшее открытие моего поколения состоит в том, что люди могут изменить свою жизнь путем изменения своего мышления". Живете ли Вы в мире уныния, обреченности и дождя или в мире добра, славы и солнечного света? Ум подобен выключателю. Ваш мир может быть светлым и ярким или темным и мрачным. Выключатель в Ваших руках.

Если это должно случиться, то почему не со мной

Мы можем, мы будем и мы должны нести ответственность за нашу собственную судьбу. Наше будущее находится не на звездах, а в себе, если перефразировать Шекспира. "Тот, кто свыше", - не наш навигатор. Он даровал нам интеллект и необходимые средства, чтобы прокладывать свой собственный курс - писать свою собственную книгу. Мы имеем выбор. Вы единственные, кто может использовать талант, заложенный в нас.

"Que Sera, "Sera" была очаровательной любовной песенкой прошлых дней. К сожалению, это сказка - нет, ложь. Те, кто полагается на эту философию жизни, будут саморазрушителями своих собственных потенциальных возможностей. Они действуют по принципу "лучше сгноить, чем сносить".

У нас существует три отличия от всех других созданий на планете:

1. Мы обладаем даром смеха.
2. Мы осознаем, что однажды нас здесь не будет - мы умрем.
3. Мы способны изменить будущее. Мы располагаем выбором.

Выгоды от контроля за своей жизнью громадны. Исследование Калифорнийского университета в Беркли показало, что самыми счастливыми и уравновешенными людьми являются те, кто полагает, что в большой мере могут контролировать свою жизнь. Они лучше реагировали на непредвиденные события и воспринимали изменения с меньшей тревогой. Они учились на своих ошибках, чтобы не повторять их, и тратили свое время, чтобы работать в настоящем, а не бояться будущего.

Юдит Родин, философ из Йельского университета, говорит, что чувства контроля и самостоятельности "имеют центральное значение в определении психологического и физического здоровья и, возможно, даже долголетия". Какая профессия, по-вашему, может похвастать самым большим долголетием? Ответ - дирижеры симфонических оркестров. Говорят, что из всех профессионалов они сохраняют наибольший контроль за тем, что и как они делают.

Нерешительность и откладывание со дня на день - это выбранный образ жизни большинства людей. Они следуют в направлении наименьшего сопротивления, то есть не делают ничего. Полностью гарантировано, что они:

? Никогда не ошибаются.

? Никогда не делают ошибки.

? Никогда не разочаруются.

? Никогда не потерпят неудачу.

Но они также никогда не добьются успехов.

Из всех сказанных или написанных слов самые печальные такие: "Что могло бы быть". Или, цитируя Г.Уэллса: "Единственной истинной мерой успеха является соотношение между тем, что могло бы быть, и тем, что стало".

Дэвид Ливингстон, великий исследователь, сказал: "Я буду идти куда угодно до тех пор, пока есть что-то впереди". Конфуций учил: "Тот, кто пытается что-то сделать и терпит неудачу, бесконечно выше того, кто ничего не делает и преуспевает". А Генри Вудсворд Лонгфелло писал:

"Пусть все жизни великих людей напоминают нам, что мы можем сделать свою жизнь великой. И при прощании оставить за собою Следы на песке времени."

Настойчивость

Для победителей характерна громадная настойчивость. Или, как они говорят в начале пути, "большой человек - это не что иное, как обычный человек, который продолжает попытки". В Китае они будут цитировать Конфуция, который сказал: "Дело не в том, как медленно ты идешь, если ты не останавливаешься".

Направление наименьшего сопротивления - это отказ от продолжения, если проигран первый раунд. Мы забываем, что первый раунд - всего лишь первый раунд. Временное поражение - это не окончательная неудача. Нет ни одного победителя, который не бы испытал временное поражение. Помните, успех никогда не является окончательным, а поражение никогда не является смертельным.

Рассмотрим следующую статистику торговых представителей:

44% отказались после одного "нет".

22% отказались после двух "нет".

14% отказались после трех "нет".

12% отказались после четырех "нет".

92%

В общем, 92 процента всех торговых представителей отказываются от попыток, если нет продаж после четвертого контакта. Однако 60 процентов всех заказчиков говорят "нет" четыре раза, прежде чем сказать "да".

В самом деле, из главы 6 Вы должны помнить, что требуется в среднем пять-семь контактов, чтобы продать "аналитику" и четыре-пять, чтобы продать "дружелюбному" покупателю. А на эти две группы приходится до 70 процентов перспективных покупателей.

Президент Соединенных Штатов определил это лучше: "Настойчивость не сможет заменить ничто в мире. Талант не может. Нет ничего более частого, чем талантливые люди, не добившиеся успеха. Гениальность не может. Неоцененный гений стал почти пословицей. Образование не может. Мир полон образованных отщепенцев. Настойчивость, решимость и тяжелый труд резко меняют дело". Так сказал Калвин Кулидж.

Одним из самых поразительных примеров стойкости перед лицом неоднократных поражений является профессиональная биография другого человека:

- ? Потерпел неудачу в бизнесе в 31 год.
- ? Избран в законодательный орган в 32 года.
- ? Снова потерпел неудачу в бизнесе в 34 года.
- ? Его подруга умерла в 35 лет.
- ? Он перенес нервный срыв в 36 лет.
- ? Он не был выбран на должность спикера в 38 лет.
- ? Не был выбран в Конгресс в 43 года.
- ? Выбран в Конгресс в 46 лет.
- ? Не выбран в Конгресс в 48 лет.
- ? Не выбран в Сенат в 55 лет.
- ? Не выбран вице-президентом в 56 лет.
- ? Снова не был выбран в Сенат в 58 лет.

Но два года спустя, в 1860 году, Авраам Линкольн был выбран президентом Соединенных Штатов.

Если Вам нужны еще доказательства, что значит настойчивость, просто выслушайте эту невероятную историю неудач:

- ? В возрасте 14 лет он перестал ходить в школу.
- ? Стал сельскохозяйственным рабочим ... ненавидел это.
- ? Был кондуктором трамвая ... ненавидел это.
- ? Прошел в армию ... ненавидел это.
- ? Попробовал быть кузнецом ... ненавидел это.
- ? Стал кочегаром паровоза ... уволен.
- ? Изучал право ... прекратил.
- ? Продавал страховые полисы ... неудача.
- ? Продавал шины ... неудача.
- ? Перевозил на пароме ... прекратил работу.
- ? Имел бензоколонку ... неудача.
- ? Наконец, позднее в жизни он стал поваром и мойщиком бутылок ресторана в Корбине, штат Кентукки, - и дела шли хоро-

шо до тех пор, пока новая автомагистраль не прошла обходным путем от ресторана.

Время ушло - он был старым человеком. К нему пришел первый чек помощи по социальному страхованию. Но этот человек получил чек и начал новое дело. Это был полковник Харланд Сандерс и его предприятие получило название "Кентукки Фрайд Чикенс".

Вы на правильном пути?

"Первая вещь, которую надо помнить, состоит в том, что нет такого человека - совершенно ни одного, - кто бы имел конечную власть над Вашей судьбой, кроме Вас. Вы можете почитать или уважать родителя или близкого друга, но ближайший друг, которого Вы когда-либо будете иметь, - это Вы сами. Нужно быть другом сначала для себя. Вы должны достичь успеха для себя, прежде чем сможете добиваться успеха для других".

- Максвелл Мальц

Это та дорога, по которой Вы хотите двигаться, или Вы выбрали не ту развилку? Обязательное требование для настоящего успеха и счастья состоит в том, чтобы испытывать истинное наслаждение от того, чем занимаетесь. Когда Вы делаете работу, которую действительно любите, можно с полным основанием сказать: "Я никогда не работал ни дня в своей жизни".

Многие люди приобретают внешние символы успеха. Но 20 лет спустя, когда они приходят, чтобы открыть свою сокровищницу и порадоваться на плоды своего труда, они находят ее пустой. Они не сумели понять, что радость в путешествии, а не в конце пути. После 20 лет карабканья по лестнице вверх они обнаруживают, что она прислонена не к той стене. Они утрачивают вкус к жизни. Малколм Форбс выразил это лучше: "Если Вам не нравится карабкаться, не стоит получать то, что есть на вершине".

У нас разные таланты и способности. У некоторых есть деньги - у других мало. Но каждый человек способен продвинуться или сделать выдающийся вклад по крайней мере в одной области. И это все, что нам нужно. Успех будет достигнут, если делать то, что Вы делаете хорошо и что Вас радует. Все, на что мы могли бы надеяться, находится или в наших головах, или в наших руках или под нашими ногами.

Очень печально обнаружить, что после многих лет борьбы цель Ваших усилий не принесет счастья. Еще печальнее заключение, что слишком поздно поворачивать назад и начинать снова. Большинство людей продолжают двигаться до конца по несчастливому пути. Они сделали неверный выбор в начале жизни и усугубляли ошибку на протяжении многих лет. Или, как часто случается, мы позволили, чтобы выбор был сделан за нас - семьей, действующей из лучших побуждений, или под влиянием обстоя-

тельств.

Обследование организацией Гэллапа 1350 человек показало, что только 41 процент ответивших занимается работой, которую они планировали. Шестьдесят пять процентов сказали, что если бы представился второй шанс начать снова, они бы собрали больше информации о вариантах карьеры. Другое обследование выявило, что 62 процента наемных работников попали на свои настоящие должности случайно. Я спрашиваю Вас, где написано, чтобы Вы продолжали делать то, что делаете? Возьмем, например, такие мудрые слова: "Я в этом мире не для того, чтобы жить по Вашим ожиданиям". Вы имеете право:

- ? Определять свои собственные приоритеты.
- ? Выбирать свой собственный образ жизни.
- ? Делать честные ошибки.
- ? Изменять свое мнение.

Помните это:

"Когда Вы делаете, что хотите, А что Вы хотите, это то, во что Вы верите, тогда Ваша производительность самая большая, Ваше самоуважение самое высокое, Ваше счастье самое полное."

Аян Рэнд, автор книг "Atlas Shrugged" ("Атлас пожал плечами") и "The Fountainhead" ("Источник"), сказал: "Я не в силах добиться или разрушить ничье счастье, кроме собственного".

Нам нужно задаться этим вопросом: что бы мы делали в своей жизни, если бы деньги не были важным фактором?

На одном краю спектра Махатма Ганди, который сказал: "В жизни много других дел, помимо ускорения ее течения". Он жил в хижине с грязным полом, без телефона и без электричества. Когда он умер, все его имущество состояло из пары сандалий, халата и пары очков. Но как неоспоримый лидер 500 миллионов людей и как модель для будущих лидеров, которые меняют ход истории, Ганди остается бессмертным и будет жить на протяжении всей известной истории человечества.

Результаты выбора без учета денег могут быть удивительными. Например, при обследовании 1500 человек оказалось, что 83 процента выбрали карьеру по денежным соображениям и только 17 процентов выбрали исключительно на основе того, что им нравится делать. Двадцать лет спустя среди них было 103 миллионера. Все они, кроме двух, вышли из 17 процентов.

Является фактом, что 65 процентам работающих не нравится то, что они делают. Но совершенная правда, что Вы будете счастливее и лучше выполните работу, которую любите, чем ту, которую не любите.

Линус Полинг сказал, что он получил Нобелевскую премию за то, "что был любопытен". Жак Кусто говорит, что провел свою

жизнь "играя". Бессмертный Биер Брайант сказал: "Тренерская работа мое хобби". А великий философ и мыслитель Джозеф Кэмпбелл советовал нам "следовать за своим блаженством". То, к чему Вы готовы, готово и для Вас. Пусть Вас не вводят в заблуждение эти два великих мифа:

Миф 1: Я уверен, что я смогу делать любую работу и быть счастливым. Что

действительно имеет значение, так это должность и уровень заработной

платы.

Миф 2: Должность руководителя и только руководителя равнозначна успеху.

Есть ли у Вас терпение

Только убежденный может убедить.

Есть ли у Вас страстная увлеченность своей компанией, своими изделиями или услугами и своей работой? Вы энтузиаст? Если в Вашем ответе есть тень сомнения, Ваши заказчики помогут Вам найти то, то Вам нужно.

Пойдите к шести лучшим заказчикам и спросите их, почему они выбрали Вашу компанию, Ваши изделия и Вас. Запишите, что они скажут, затем перечитайте перед следующим контактом с целью продажи, и начните действовать и говорить подобно удовлетворенному заказчику. Если Вы действуете с энтузиазмом, Вы станете энтузиастом. Энтузиазм - самое высокооплачиваемое качество на земле. Известно, что ничего не происходит, пока у кого-то не появится энтузиазм. Людей убеждает больше глубина Вашей убежденности, чем высокий уровень Вашей логики, больше Ваш энтузиазм, чем любые доказательства, которые Вы можете привести. Прислушайтесь к мудрым мыслям Гете и начните действовать сейчас.

Начните это сейчас

Пока ты не увлечен, то будут колебания, шанс прекратить, всегда неэффективность.

В отношении всех инициатив (и творений) есть одна элементарная истина, игнорирование которой убивает бесчисленные идеи и замечательные планы.

В тот момент, когда ты бесповоротно увлекся, тогда Провидение тоже приходит в движение.

Происходят вещи всех сортов, помогающие тебе, которые никогда бы не произошли в противном случае.

Целый поток событий вытекает из решения, вызывая на благо человека любые виды непредвиденных случаев и встреч и материальной помощи, о которых ни один человек не мог бы мечтать, если бы не пошел своей дорогой.

Все, что Ты можешь сделать или о чем мечтаешь, начни это.
Смелость несет в себе талант, силу и волшебство.
Начни сейчас.

Гете

Эпилог

Я иду по берегу (в отлив при малой воде) и размышляю о своем любимом деле на фирме IBM. Какое это было удивительное путешествие. Как мне сопутствовала удача. Как я был горд, что ношу синий костюм, белую рубашку, десятифунтовые ботинки перед тысячей глаз и говорю: "Я работаю на IBM". Даже сегодня мой взгляд по-прежнему затуманен, так как я смотрю только через линзу той культуры, которой была IBM. Я "желаю высокого качества, уважения к индивидууму и наилучшего обслуживания клиентов в мире". IBM в моей крови.

Но в воздухе чувствуется ветер перемен. Штормовые облака сгущаются. Старые методы уже не срабатывают. Бизнес изменился, Появились новые игроки с новыми увлечениями и новыми методами.

Предназначено ли моей любимой IBM стать обычной компанией? Или, хуже того, придет день, когда солнце не сможет подняться над международным гигантом, над которым оно никогда не заходит?

Я опечален, потому что приближается глаз урагана в этом океане перемен. Я смотрю на IBM и я думаю об Одиссее в истории, рассказанной Гомером:

"Облако темное вдруг обложило море и землю, и тяжкая с грозного неба сошла ночь. Разом и Эвр, и полуденный Нот, и Зефир, и могучий, светлым рожденный Эфиром, Борей взволновали пучину. В ужас пришел Одиссей, задрожали колена и сердце. Скорбью объятый, сказал своему он великому сердцу:"Горе мне! Что претерпеть наконец мне назначило небо! С трепетом вижу теперь, что богиня богинь не ошиблась, мне предсказав, что, пока не достигну отчизны, я в море встречу напасти великия: все исполняется ныне. Страшными тучами вокруг обложил беспредельное небо Зевс, и взбуровил он море, и бурю воздвиг, отовсюду ветры противные скликав."...

В это мгновенье большая волна поднялась и расшиблась вся над его головой; стремительно плот закружился; схваченный, с палубы в море упал он стремглав, упустивши руль из руки; повалилась мачта, сломясь под тяжелым ветров противных, слетевшихся друг против друга, ударом; в море далеко снесло и развившийся парус, и райну. Долго его глубина поглощала, и сил не имел он выбиться кверху, давимый напором волны и стесненный платьем, богиней Калипсою данным ему на прощанье. Вынырнул

он напоследок, из уст извергая морскую горькую воду, с его бороды и кудрей избыточным током бежавшую."

Сможет ли IBM, как Одиссей, выдержать ураган? Придут ли опять дни славы? Я иду по берегу (в прилив при большой воде) и представляю картины будущего.

"Бывает прилив
в делах людей,
и нужно его поймать,
чтоб оседлать фортуна;
упустишь - и вся жизнь
пройдет
пустой и безысходной."
Шекспир