

ЕНТОНІ ЯННАРІНО

# **ІНСТРУКЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДАЖНИКА**

**МИСТЕЦТВО ЗАВЕРШУВАТИ УГОДИ**

*Переклала з англійської  
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2020

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Зміст

<i>Передмова. Брента Адамсона і Ніколаса Томана</i> .....	9
<i>Пролог. Таке собі вибачення перед читачем</i> .....	12
<i>Вступ</i> .....	15
<i>Розділ 1. Нова філософія завоювання зобов'язань</i> .....	28
<i>Розділ 2. Контролюйте зобов'язання і контролюйте процес</i> .....	37
<i>Розділ 3. Цінний обмін</i> .....	48
<i>Розділ 4. Зобов'язання приділити час</i> .....	56
<i>Розділ 5. Зобов'язання розглянути можливість</i> .....	68
<i>Розділ 6. Зобов'язання про зміни</i> .....	81
<i>Розділ 7. Зобов'язання про співпрацю</i> .....	91
<i>Розділ 8. Зобов'язання про досягнення консенсусу</i> .....	99
<i>Розділ 9. Зобов'язання інвестувати</i> .....	109
<i>Розділ 10. Зобов'язання надати відгук</i> .....	120
<i>Розділ 11. Зобов'язання про вгамування сумнівів</i> .....	128
<i>Розділ 12. Зобов'язання ухвалити рішення</i> .....	139
<i>Розділ 13. Зобов'язання виконати</i> .....	148
<i>Розділ 14. Поради про закриття</i> .....	156
<i>Розділ 15. Розмови для глибоких змін і страх неправильних небезпек</i> .....	165
<i>Розділ 16. Управління зобов'язаннями</i> .....	173
<i>Розділ 17. Завершальне слово</i> .....	182
<i>Подяки</i> .....	188

# Передмова Брента Адамсона і Ніколаса Томана

**З** усіх спостережень, про які ми писали у своїй книжці «Покупець, який змінить ваші продажі» (The Challenger Customer), найбільш вагоме те, що пов'язане зі значним підвищенням складності звичайних операцій B2B\*. Фахівці з продажів B2B часто говорять, що стає дедалі складніше продавати рішення. Однак значно важча проблема на сьогодні не їх продаж, а *купівля*.

Багато хто вважає такий висновок несподіваним. Нині покупці мають більше влади, ніж будь-коли раніше. Легкий доступ до інформації дає їм можливість самостійно знайти *більше* варіантів серед *більшої* кількості постачальників — і все це без особистих зустрічей із торговими представниками або телефонних дзвінків. Водночас, за підтримки *більшої* кількості колег із *більшої* кількості відділів організації, клієнти сідають за стіл переговорів *більш* рішуче налаштованими і краще озброєними, щоб отримати *більш* цінний товар від різних постачальників за *меншу* ціну. Цю нову реальність ми називаємо «світ усього й побільше». Тим, хто вже продає в такому світі, важко уявити, що клієнти потребують додаткової допомоги в купівлі, адже ті добряче тиснуть на постачальників.

---

\* Бізнес для бізнесу (англ. Business-to-Business, B2B) — маркетинговий термін в економіці, що означає обмін товарами, послугами, рішеннями або інформацією (чи їх продаж) між компаніями і не включає до цього процесу кінцевого фізичного споживача товару чи послуги. — Прим. пер.

Але якщо ми спробуємо на мить уявити себе на місці наших клієнтів, то відчуємо, що світ купівлі не такий райдужний. В усіх нещодавніх дослідженнях купівель B2B ми виявляли те саме знову й знову. За минулі кілька років ми досягли точки неповернення, де клієнти озброєні більшою кількістю інформації та варіантів вибору, але часто відчують перенасичення *надміром* інформації, *надміром* варіантів вибору і *надміром* людей. Наприклад, у середньому купівля рішень B2B вимагає участі принаймні 6,8 людини. Оскільки ці різні люди збирають і розглядають дедалі більше доступної інформації про дедалі більшу кількість варіантів вибору, то надто часто процес купівлі загальмовується. Клієнти потрапляють у замкнене коло постійного вивчення нової інформації, де кожен новий її шматочок викликає нові запитання, які потребують нових досліджень для відповідей. Розгляд великої кількості різних варіантів вибору призводить до того, що автор Баррі Шварц називає «парадокс вибору», який затьмарює здатність клієнта обрати щось одне. І дедалі більше груп покупців, які представляють інтереси різних організацій, стикаються зі складністю дійти згоди про подальші кроки, що вже й казати про остаточне рішення щодо купівлі.

Кінцевий результат? Розпач. Виснаження. Відмова йти далі. Марнування часу. Великої кількості часу. Під час нашого останнього дослідження 65 % клієнтів сказали, що кількість часу, згаяного на ухвалення рішення зв'язатися з постачальником, дорівнювала часу, який вони від самого початку виділяли на весь процес купівлі. Іншими словами, уповільнює процес не невміння продавців продавати, а вагання самого клієнта. Але і постачальники, і клієнти платять однакову ціну за те, що комерція у їхньому світі гальмується.

Тож не дивно, що більшість постачальників B2B називають своєю головною перешкодою не конкуренцію, а статус-кво. Саме в цьому полягає надзвичайно важливий урок для всіх фахівців сфери продажів. Найкоротший шлях до успіху в продажах — застосувати до продажів те, що Ентоні Яннаріно називає «орієнтований на покупців підхід». Якщо конкретно, то це означає роботу з клієнтами для визначення передбачуваних перешкод до купівлі, а потім забезпечення здатності й зобов'язання рухатись до самої купівлі.

## Таке собі вибачення перед читачем

**Я**кщо ви читали мою попередню книжку, то зараз думаєте: «Я гадав, що “Єдина інструкція з продажів, яка вам колись знадобиться” (The Only Sales Guide You’ll Ever Need) буде єдиною інструкцією з продажів, яка мені колись знадобиться».

Ви ж насправді не думали, що то буде єдина книжка, яку я коли-небудь напишу, правда ж?

«Єдина інструкція...» — усеосяжне керівництво у сфері продажів, чи не так? Вам, безперечно, варто дослухатися до порад у ній. Але продажі — це складна, динамічна людська взаємодія, і в ній існує значно більше рівнів, які ви можете дослідити.

Правда в тому, що я мав написати цю книжку.

Сама ідея закриття угод змінилась настільки, що ніщо, написане раніше, не охоплює нових реалій світу продажів і торгівлі. Саме слово «закриття» означає лише одне з багатьох зобов’язань, які вам потрібно отримати, щоб створити й завоювати нові можливості. Нині багато людей радить продавцям «ніколи не закривати», коли насправді ви маєте завоювати принаймні десять зобов’язань у процесі продажу, а може, і більше.

Усі попередні книжки про закриття торгових угод починалися зі слів, що остаточне прохання — найскладніша частина продажу. Ці книжки розповідали про різні вигадливі трюки й тактики, щоб забезпечити собі закриття угоди. Але, скажу я вам, останнє зобов’язання, тобто згода на купівлю, — це зобов’язання, яке най-

легше здобути. А от усі попередні, які ведуть до цього остаточного «питання», оце вже складно.

Є надто багато хороших продавців, яким важко досягти потрібних результатів. Є надто багато організацій, які здійснюють продажі, з переповненими так званими можливостями конвеєрами, що загальмували, застрягли, а може, і можливості в них не такі вже й хороші. Найгірше те, що існує надто багато поганих порад від шарлатанів і теоретиків без практики, тому я не міг просто стояти осторонь.

Вам доведеться пробачити мені те, що я написав ще одну інструкцію з продажів, яка вам у край потрібна. Ви зможете подякувати мені пізніше, коли прочитаєте її та застосуєте собі на користь.

Це книжка про закриття торгових угод для професіоналів продажів B2B, для яких старі книжки на цю тему не дадуть жодної користі. Ви, можливо, чули про «Секрети укладання угод» (Secrets of Closing the Sale)\* Зіга Зіглара або «Мистецтво закривати угоди: як у світі професійних продажів заробити більше грошей і швидше» (The Art of Closing the Sale: The Key to Making More Money Faster in the World of Professional Selling) Браяна Трейсі.

Якщо вам це підходить і більше нічого не треба, то ми можемо йти далі й почати вдосконалювати ваше вміння закривати угоди?

---

\* Книжка вийшла друком у видавництві «Фабула» 2019 року. — Прим. ред.

## Вступ

**Я** грав у молодому рок-н-рольному гурті Bad Reputation, і от у 21 нарешті назбирав достатньо грошей на якісну звукову установку. Щоб перевезти своє нове обладнання, я подався до найбільшого автомобільного дилера в Колумбусі, Огайо. Мені потрібен був мінівен, щоб усе перевезти за раз.

Я заїхав на паркувальний майданчик, і до мене одразу підійшов продавець. Він не був надто настирливим і здавався привітним. Він запитав, що мені потрібно і на яку суму. Я сказав йому, скільки зможу платити щомісяця. Потім він провів мене до великої вервечки підхожих машин. Розглянувши кілька, я обрав ту, яка здавалася достатньо великою для мого обладнання і була доступна за ціною. Я водив багато різних машин, це була б моя вісімнадцята або дев'ятнадцята, але лише друга нова. (Я почав з мустанга 1967 року, потім були баракуда 1971, тандерберд 1968, жахливий старий корвейр, нова сімдесят якогось року, старий опал, побитий камаро, понтіак 1983 і ще багато інших, яких уже й не пригадаю. Якщо ви можете собі дозволити лише стару дешеву машину, то змінюватимете їх дуже часто).

Продавець почав оформлювати папери, а потім сказав:

— Ми можемо наблизити вас до того, що вам потрібно.

Він показав мені таблицю з платежами, трохи вищими за ті, що я зазначав на початку. Жодних інших цифр, лише щомісячний платіж. Перекоаний у тому, що потрібно поторгуватись, я попросив запропонувати щось краще.

Продавець пішов до свого менеджера, і потім вони повернулись разом. Менеджер сказав:

— Якщо я дам вам той щомісячний платіж, який ви хочете, то ви підпишете зобов'язання на купівлю?

— Так, — сказав я, — та дозвольте, я поррахую.

Я помножив щомісячний платіж на чотири роки.

— Отже, загальна сума — це щомісячний платіж помножити на 48 місяців і плюс ваші комісійні. Правильно?

Менеджер мене виправив:

— Ні. 72 місяці.

Шокований, я відповів:

— Та ніколи я не візьму машину, за яку платити понад шість років. Мені буде 28, коли я розрахуюсь за неї!

Менеджер був незворушний:

— Послухайте, нині всі так купують машини. Розтягнувши оплату на 72 місяці, я можу запропонувати щомісячний платіж, який ви можете собі дозволити.

Я знав, що він намагався використати мене.

— Я — пас, — випалив я, захопивши свої ключі та попрямувавши до виходу.

Менеджер встав, перепинив мені дорогу і сказав:

— Я не можу дозволити вам піти без того фургона. Я хочу побачити, як ви їдете на ньому звідси.

Мені забракло слів, і я відчув, як адреналін вирує в крові, запускаючи реакцію «бийся або тікай». Я зрозумів, що мене залякують, чого ніколи не стерплю, навіть якщо дійде до фізичного протистояння. Я покрокував до дверей, глянув йому в вічі і сказав:

— Забирайся! Я ніколи не куплю в тебе машину!

Він завагався, а потім відійшов від дверей.

Коли я вийшов, він закричав:

— Я справді хочу побачити, як ви їдете звідси на тому фургоні!

Тільки через мій труп.

Це був один з моїх перших досвідів купівлі великого товару з «допомогою» продавця.

Цього було достатньо, щоб переконати мене, що ніколи за жодних обставин я не стану продавцем.



## Нова філософія завоювання зобов'язань

**Д**ля ефективних продажів потрібна філософія. Не та наукова філософія, якої вчать в університетах. Вам потрібна практична філософія, за якою жили греки. Греки не теоретизували про філософію. Вони практикували філософію.

Якщо ви були епікурейцем, то пили і їли, бо з цього складалось хороше життя — із задоволення. Якщо ви були стоїком (дуже популярна філософія нині, до речі), то приймали тяготи життя без скарг і скиглення. Філософія означала жити відповідно до того, у що віриш. Філософія також має спрямовувати й ваші продажі.

Ось моя філософія, яка пронизує цю книжку: продажі — це не щось, що ти *вчиняєш* із кимось. Це щось, що ти робиш для когось і *разом із* кимось.

Якщо ви хочете бути консультантом і довіреним радником, то тут і зараз можете навчитись заслуговувати це звання.

### CAVEAT EMPTOR

*Caveat emptor* з латини означає «покупець має стерегтись». Це загальна філософія продажів, яка виникла, коли люди вперше почали торгівлі відносини. Вона наголошує на тому, що покупець відповідає сам за свій захист від торговця (тобто продавця). Якщо ви уклали погану угоду, то це ваша провина. Треба було краще подумати. Як ви могли дозволити себе ошукати, знаючи, що торговці завжди

намагались пошити вас у дурні? *Caveat emptor* важлива філософія, адже в людській історії торгівля здебільшого була чимось, що одна людина вчиняла з іншою. І нині є вислів «вони купились». Вони купились на вашу ідею або продукт. Коли ви ошукуєте якогось телепня, він купується на вашу обіцянку, розлучаючись зі своїми грошима, так і не отримавши товару відповідної цінності. Ідея *caveat emptor* давала чітко зрозуміти, що продавець діяв лише для своєї вигоди, для вигоди своєї компанії або і того, і того. Надто мало вказувало на те, що якийсь продаж був здійснений для вигоди покупця.

На щастя, часи змінилися. Через те, що у ваших клієнтів з'явилося так багато варіантів вибору, а ще тому, що сила сарафанного радіо зростає за допомогою інтернету й соціальних медіа, філософія *caveat venditor* більш актуальна на сьогодні. *Caveat venditor* означає «продавець має стерегтись». Це позитивна зміна, адже допомагає приборкати погану поведінку деяких продавців. Тепер, коли продавець вас використовує, ви можете поділитись цим неприємним досвідом із друзями, родиною і купую незнайомих за допомогою соціальних медіа та сайтів з відгуками. Для сучасних продавців потенційна шкода від зацикленості на своїй вигоді, маніпуляціях, брехні й непорядності надто значна. Один продаж не вартий безлічі майбутніх продажів — хороші торгові організації та продавці завжди про це знали.

Правда в тому, що більшість продавців не хоче використовувати інших людей для своєї вигоди. Більшість людей не хоче виконувати роботу, яка змушує ніяковіти або почуватися винним через шкоду іншим. І їм не треба цього робити. Кар'єра у сфері продажів може бути винагородою: якщо все правильно робити, ви допомагатимете людям досягати результатів, неможливих без вас. Тож ви можете розвинути глибокі, тривалі й цінні відносини. Тому продажі — це не щось, що ви *заподіюєте* іншим. Це означає працювати *разом* із клієнтом, використовуючи свою винахідливість й ініціативу, щоб створити нагоди й можливості для найкращих результатів. З вашими найкращими зусиллями ви та ваші клієнти станете стратегічними партнерами. Ви станете довіреним радником свого клієнта. Це звання доведеться завойовувати знову і знову, постійно пропонуючи надійні поради, а також знаючи, що потрібно для найкращих результатів вашого клієнта, й допомагаючи йому із цим.

## **Контролюйте зобов'язання і контролюйте процес**

**Я**к продавці ми дотримуємося процесу продажів. Він зазвичай починається з таргетування, потім — кваліфікація потенційного клієнта, далі — дослідження, після цього — презентація, перемовини і закриття, тобто укладання угоди. Ваш процес може мати більше кроків або менше, залежно від того, що ви продаєте і як.

У покупців також є процес. У цій книжці ми не розглядатимемо дистанційних процесів, які влаштовують відділ закупок. Це процеси, відомі вам під назвою «запит на комерційну пропозицію». Вони створені для того, щоб не дати продавцеві дістати перевагу для себе, і здебільшого обмежують ваші можливості допомогти створити підґрунтя для змін.

Ми також не говоримо про загальний процес купівлі, який починається з визначення проблеми й охоплює пошук інформації, оцінювання варіантів і рішення про купівлю. Треба зануритись трохи глибше, щоб зрозуміти, як покупці думають і відчують, щоб найкраще їм допомогти почати процес змін. Іншими словами, ми хочемо зрозуміти психологію покупця. Це починається з усвідомлення того, що ваш клієнт мрії не має мапи. Він і є мапа.

Ваші потенційні клієнти сприймають процес змін суб'єктивно, а не об'єктивно. Вони не аналізують себе, щоб зрозуміти, чому відчують саме це або чому хочуть саме цього. Часто вони навіть не усвідомлюють, що опираються змінам, що захищають статус-кво

і що бояться удосконалити те, що роблять. Як ви не знаєте про свої сліпі зони, так і ваші потенційні клієнти не знають про свої.

Завжди пам'ятайте, що ваші покупці не мають «мапи процесу купівлі», за якою вони йшли б, як ви прямуєте у процесі продажів. У них немає переліку результатів, яких потрібно досягти, щоб ухвалити правильне рішення про купівлю, і в них немає схем, які розписували б кожен етап процесу. Скажу знову, у них немає цієї мапи, бо вони самі мапа.

Ваші клієнти мрії хочуть, щоб їхні проблеми вирішили, перешкоди подолали, нагодами скористалися, а кращих результатів досягли. Під час купівлі вони чинять саме так, бо сподіваються досягти потрібного чи бажаного результату. Розгляньмо, як покупець справді сприймає процес змін і який на вигляд цей процес.

## ПСИХОЛОГІЯ ПОКУПЦІВ

### Дисонанс

Згадайте, коли ви востаннє купували щось дороге — можливо, нову машину чи будинок. Окрім ситуацій, де ви, не маючи вибору, були змушені купувати одразу. Найпевніше, ви не вирішите цього питання за один день. Більш імовірно, що це бажання або потреба наростали із часом. Наприклад, у вас проблеми з ремонтом машини. Вона вже вас не задовольняє, і ви не хочете витратити на неї грошей. Але навіть якби ви знали, що можете купити нову машину, підхожу за всіма параметрами, ви все одно просто підтримували б свою в робочому стані, адже ще не наважились відмовитись від неї остаточно. Тому, навіть якщо є вагома причина для заміни, ви все одно не розлучаетесь зі старою машиною.

Для більшості з нас проблема продажів полягає в тому, що ми бачимо вагому причину для змін у нашого клієнта мрії значно раніше за нього. Завдяки розвиненому внутрішньому аналізу можемо створювати нові продукти, нові рішення й нові послуги, мета яких — допомога клієнтам досягти кращих результатів. Часто це стається до того, як вони зрозуміють, що їм усе це потрібно. Ви, безперечно, можете зателефонувати клієнтам мрії, які, на вашу думку, виграють

## Цінний обмін

**Щ**об завоювати зобов'язання, потрібні для контролю процесу, ви маєте запропонувати щось цінне. Цінний обмін — це важлива концепція в завоюванні зобов'язань, і варто про неї поговорити перш ніж переходити до самих зобов'язань. «Цінний обмін» — означає запропонувати потенційному клієнтові щось рівноцінне або цінніше за зобов'язання, які ви просите його дати вам. Легше зрозуміти цю концепцію, розглянувши приклади.

Деякі продавці, телефонуючи клієнтові мрії, щоб призначити особисту зустріч, говорять щось на зразок «Я хотів би зайти до вас і представитись, розповісти про свої послуги і більше дізнатись про вашу справу».

Такі фрази іноді спрацьовують, але погляньмо на цінність цієї пропозиції для клієнта. Він отримує величезну честь зустрітись із продавцем, який обіцяє поговорити про себе і свій бізнес, імовірно, засипаючи його фотографіями команди керівників, розташування офісу й назвами відомих компаній-клієнтів. Крім того, клієнтові ще доведеться відповісти на запитання про свій бізнес. На всі ті самі запитання, які кожен продавець ставив йому на кожній попередній зустрічі.

Тепер ви бачите, чому вашому клієнту мрії так легко стримувати свій ентузіазм щодо такої пропозиції? Через відсутність цінності клієнт легко відмовить такому продавцеві. Він не бачить вигоди в такій зустрічі. Час надто цінний, щоб його марнувати на те, що не дасть жодних дивідендів.

А що ви можете запропонувати в обмін на зустріч? Що ви можете дати потенційному клієнтові як компенсацію за витрачений час, і щоб це було ще й вигідно йому? Незалежно від того, буде він вести із вами справи чи ні. Саме прохання має бути сформульоване інакше.

«Я телефоную вам, щоб призначити зустріч, де поділюсь із вами чотирма трендами, які вплинуть на ваш бізнес у подальші 12–18 місяців, а також ідеями про рішення, які вам можуть знадобитися з огляду на ці нові тренди. Навіть якщо ви ніколи з нами не працюватимете, у своїй команді ви зможете порушити нові питання і матимете нові ідеї про те, що робити далі».

Це більш цінна пропозиція. Ви пропонуєте щось, що потенційно може мати велику цінність. У цьому разі ваш клієнт мрії дізнається про чотири нові тренди, які потенційно можуть сприяти або нашкодити його бізнесу, а ще нові питання та ідеї, які можна буде обговорити з командою, коли вони порушать ці проблеми. Бонус те, що все це потенційний клієнт отримає незалежно від того, чи продовжить із вами працювати.

Цей принцип лежатиме в основі завоювання кожного зобов'язання, серед яких і ті десять, про які ми поговоримо в цій книжці. Для кожного зобов'язання, про яке просите вашого клієнта мрії, ви маєте запропонувати щось цінне в обмін, і це ваша робота пояснювати або нагадувати клієнтові про цінність вашого обміну.

## **ЗОБОВ'ЯЗАННЯ СТВОРЮЮТЬ ЦІННІСТЬ ДЛЯ ВАШИХ КЛІЄНТІВ МРІЇ**

Ви вже знаєте, що у сфері продажів краще бути зосередженим на інших, ніж зацикленим на собі. Що більше ви орієнтовані на людей, яким намагаєтесь допомогти, то простіший процес продажу. Що більше ви зациклені на своїй вигоді, то складніше вам продавати. Це особливо характерно для завершальної стадії процесу.

Коли ви просите про можливість представити себе і свою компанію, результат цієї зустрічі для вас очевидний: ви намагаєтесь продати клієнтові мрії те, що ви там продаєте. У другому прикладі видно, що ви намагаєтесь зробити щось корисне для потенційного

## **Зобов'язання приділити час**

**Т**оргові організації зазвичай дуже зацікнені на закритті угод. Менеджери з продажів важко працюють, щоб передбачити, які угоди закриються цього кварталу, а також постійно запитують у своїх продавців про їхні угоди, зосереджуючись здебільшого на тих, які підходять до стадії закриття, тобто офіційного укладання. Зрештою, угоди, які перебувають на початковому етапі процесу продажів, майже повністю оминають увагою, хоч саме в цей час допомога більш досвідчених наставників була б доречна. Таке враження, ніби закриття угоди або зобов'язання вирішити найважче здобути. Але насправді найважливіше зобов'язання, яке найважче завоювати, — це зобов'язання приділити час, адже без нього у вас і нагоди як такої немає.

### **ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЯКЕ НАЙВАЖЧЕ ЗАВОЮВАТИ**

Чому так важко здобути це перше зобов'язання? На думку спадають три основні причини.

По-перше, ваш потенційний клієнт, імовірно, уже має ділові відносини з кимось, хто продає те саме, що й ви, — кимось, хто вже має історію здійснення цінного обміну з клієнтом і кого він може вважати стратегічним партнером. Тому зустріч із вами може здаватись марнуванням часу.

По-друге, імовірно, у потенційного клієнта обмежена кількість часу. Протягом минулих десятиліть компанії ставали дедалі ком-