

**Продано!. Перемови,
укладання угод і отримання
"так"**

Хочете укладати більше угод і отримувати вищі комісійні? Маєте амбітні плани прокласти собі шлях до президентства в компанії, де працюєте? Якщо відповідь ствердна, то ця книжка саме для вас. Щойно ви зрозумієте, що перемови — повноцінна частина продажу і їх не слід розглядати окремо, як майстерний контроль над комерційним процесом буде майже встановлено. Від вас вимагатимуть особливого налаштування й планування, тактики й техніки, а головне — високого емоційного інтелекту. Якщо життя до такого не готувало, це видання кидатиме виклик, часом тиснутиме, а деколи й змусить усміхнутися. Приберіть свої внутрішні бар'єри та відкрийте розум, бо тут, у «Продано!», повно жорстких і неприкритих істин. Сучасні покупці та спеціалісти із закупівель навчені стояти на своєму, але будьте певні: із цією книжкою ви продаватимете більше за конкурентів!



25 років досвіду в компаніях
зі списку *Fortune 500*

ДЖЕБ БЛАУНТ

Продано!

Перемови, укладання угод
і отримання «так»

ДЖЕБ БЛАУНТ

Продано!

—

Перемови, укладання угод
і отримання «так»



2023

ISBN 978-617-17-0093-2 (epub)

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Електронна версія створена за виданням:

Серія «Бізнес»

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Перекладено за виданням: Blount J. *Inked : The Ultimate Guide to Powerful Closing and Sales Negotiation Tactics that Unlock YES and Seal the Deal* / Jeb Blount. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2020. — 336 p.

Переклад з англійської Анни Цвіри

Дизайнер обкладинки Аліна Белякова

Дизайн внутрішнього блока Катерини Ястребової

Блаунт Дж.

Б68 Продано! Перемови, укладання угод і отримання «так» / Джеб Блаунт ; пер. з англ. А. Цвіри. — Х. : Віват, 2023. — 352 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-938-2 (укр.)

ISBN 978-1-119-54051-9 (англ.)

Хочете укласти більше угод і отримувати вищі комісійні? Маєте амбітні плани прокласти собі шлях до президентства в компанії, де працюєте? Якщо відповідь ствердна, то ця книжка саме для вас. Щойно ви зрозумієте, що перемови — повноцінна частина продажу і їх не слід розглядати окремо, як майстерний контроль над комерційним процесом буде майже встановлено. Від вас вимагатимуть особливого налаштування і планування, тактики і техніки, а головне — високого емоційного інтелекту. Якщо життя до такого не готувало, це видання кидатиме виклик, часом тиснутиме, а деколи й змусить усміхнутися. Приберіть свої внутрішні бар'єри та відкрийте розум, бо тут, у «Продано!», повно жорстких і неприкритих істин. Сучасні покупці та спеціалісти із закупівель навчені ставати за своє, але будьте певні: із цією книжкою ви продаватимете більше за конкурентів!

УДК 658.86.01

© Jeb Blount, 2020

© ТОВ «Видавництво «Віват»», видання українською мовою, 2023

Джебу Блаунту-молодшому. Я дуже тобою пишаюся. Надінь темні окуляри, синку. Твоє майбутнє засліплює!

ПЕРЕДМОВА

Хтось дуже влучно сказав, що все життя — перемови, а у сфері продажів і поготів! Тоді чому ж цим мистецтвом володіють лічені фахівці?

Наразі перед вами повний посібник із торгових перемов Джеба Блаунта. Це блискуче написана настільна книга успішного продавця, і її назва промовляє сама за себе.

«Продано!» точно перетворить вас на майстра перемов. Ця книжка виконає головне завдання — оте саме, що пообіцяла в заголовку.

«Продано!» допоможе укласти угоду за угодою, схиляючи покупця до найвигідніших (передусім для вас!) умов і коефіцієнтів прибутковості.

Треба сказати, що покупці часто сприймають відділи продажів та окремих працівників цих відділів лише як торговців чи постачальників. І це викликає до останніх відповідне ставлення — ніби від продавця нічого не залежить. З іншого боку, іноді намагаючись продати щось, у відділі продажів наче не мають жодної влади над цим процесом. Але це оманливе враження! Насправді продавці можуть керувати ціною — хоч і не всі про це здогадуються.

Лише нефаховість і брак досвіду заганяють продавців у те, що я називаю «пасткою відділу закупівель».

Це така дуже погана традиція, коли продавці покійно погоджуються на всі умови покупця та скидають ціну, щоб продати свою пропозицію хоч як. У певному сенсі такі покійливі продавці не тільки всі на один штиб, але ще й діють абсолютно однаково, унаслідок чого їхні шанси на укладання (вигідної) угоди зовсім примарні.

Особисто я тридцять років будував блискучу кар'єру у сфері продажів і прочитав десятки книжок на цю тему, але у «Продано!» значно більше глибоких ідей і корисних порад, ніж деінде. Я впевнений, що ви скажете те саме, коли прочитаєте її. Бо книжку, яку

ви тримаєте в руках (чи слухаєте), написав найавторитетніший тренер із продажів спеціально для професіоналів.

І так, вона справді працює. Тут чимало принципів, які ви зможете щодня застосовувати в роботі з клієнтами. Хочете укласти більше угод і отримувати вищі комісійні? А перевиконати плани й навіть прокласти собі шлях до президентства у власній компанії? Якщо відповідь — так, то ця книжка саме для вас.

Джеба Блаунта не дарма називають найбільшим трударем сфери продажів. Компанії наввипередки стараються його найняти (через те він чи не все життя проводить у роз'їздах) — і все це тому, що його підходи дуже ефективні!

Одна з найважливіших ідей цієї книжки — що перемови є повноцінною частиною процесу продажу, і їх не слід розглядати окремо від самого факту продажу. Автор чудово розуміє і хоче передати читачеві, що комунікація — не якийсь фокус чи хитрий трюк, її не можна звести до єдиного простого принципу.

Перемови — це майстерний контроль над процесом продажу. Вони вимагають особливого налаштування і планування, тактики й техніки, а головне — високого емоційного інтелекту.

Готові читати? Тоді приготуйтеся, що вам кидатимуть виклик, часом будуть тиснути, а деколи й змусять усміхнутися. Приберіть свої внутрішні бар'єри та відкрийте розум, бо тут, у «Продано!», повно жорстких і неприкритих істин.

А однією з таких найбільш різких, але важливих істин є правда про те, що ефективні перемови починаються з емоційної дисципліни та закінчуються нею. Бо всі ми, хто працює у сфері продажів, зазвичай шкодимо самі собі, коли нездатні приборкати руйнівні почуття — а це ж така робота, що ніби й не можна розхвилюватися. Якщо ви схожі на мене й ваша емоційна реакція часто впливає на хід перемов, ви точно подякуєте Джебу за чіткі поради, як опанувати себе та зосередитися лише на завданні.

Сьогодні як ніколи працівникам сфери продажів треба дбати про свої навички перемов. Сучасних покупців і спеціалістів із закупівель учать не поступатися, «грати на рівних» і суворо контролювати процес

покупки. А принципи, які ви знайдете в «Продано!», допоможуть вам утримати впевнену позицію та продати більше, ніж ваші конкуренти.

Цю книжку Джеб Блаунт писав своїм добрим звичаєм: у ній багато розгорнутих практичних порад без зайвого штукарства. Активно користуйтеся загальними принципами, які знайдете тут, і невдовзі станете майстром торгових перемов. Приємного читання (чи прослуховування)!

Майк Вейнберг, автор книжки New Sales. Simplified

ЧАСТИНА I

ВСТУП ДО ТОРГОВИХ ПЕРЕМОВ



ТОРГОВІ ПЕРЕМОВИ ЯК ОКРЕМА ДИСЦИПЛІНА

Це була глупа ніч. Беззоряна. Чорна. Холодна. А ще й сніжило. Нашим єдиним зв'язком зі стрільцем у трейлері був мобільний телефон. А ще у трейлері сиділи троє заручників, і чоловік погрожував убити їх усіх.

Того дня він утратив самовладання і в нападі люті застрелив дружину. Хтось зателефонував до служби порятунку. Коли приїхала поліція, чоловік уже захопив тестя, тещу та пасербицю в заручники.

Це був черговий трагічний випадок домашнього насильства. Усі спроби налагодити контакт зі злочинцем і переконати відпустити людей виявилися марними.

Коли приїхав я, ситуація була на межі. Стрелець лютував і вже випустив кілька куль у спецпризначенців, які ховалися в засідці в засніженому лісі. Він знав, що його оточили та йому нікуди тікати. Розлючений чоловік, якому нічого втрачати.

У якийсь спосіб мені вдалося переконати його відкласти зброю та звільнити заручників. Бо я не вперше проводив переговори в подібних умовах...

НАЗАД ДО РЕАЛЬНОСТІ

Запитаєте, що це таке? Якись нісенітниця! Я спеціаліст із продажів, а не поліцейський перемовник. Ніхто в здоровому глузді не допустив би мене ні до того трейлера, ні до будь-якого іншого. Та зрозумійте мене

правильно. Я дійсно заробляю на життя тим, що майже щодня веду перемови. Просто не такі, як у службі 911. У сфері продажів не буває ситуацій, коли розв'язуються питання життя та смерті (хоча іноді відчувається це саме так).

Але ж саме так починається більшість книжок, присвячених мистецтву переговорів, хіба ні? Їхні автори із самого початку шокують описами сутичок у конференц-залах. Ці сутички такі самі запеклі, як перемови з терористами щодо звільнення заручників, але закінчуються дещо інакше — від злиття компаній і зміни розподілу сил у цілій індустрії до розв'язання складних судових позовів та міжнародних дипломатичних криз. Водночас найчастіше автор такої книжки, змальований героєм, робить у всіх цих ситуаціях просто-таки неможливе.

Усі ці драматичні й напружені історії вкрай цікаво читати. Це зразки високого мистецтва переговорів. Нам подобається ставати на місце автора, ніби це ми самі незворушно випромінюємо переконливу та владну ауру, а наші влучні репліки зненацька рятують безнадійну, на перший погляд, ситуацію.

Але, як то кажуть, тут є одне «але». Хай якими романтичними та захопливими видаються ці казки, вони не мають нічого спільного з реальною діяльністю працівника сфери продажів. Історії, приклади та прийоми, які описують у вищезгаданих книжках, найчастіше стосуються:

- складних перемов із високими ставками, де кожна сторона має безліч варіантів розв'язання ситуації і де величезну роль відіграє демонстрація сили та влади;
- ситуацій, коли під загрозою знаходиться життя людини, тому жодна сторона не може дозволити собі покинути стіл перемов;
- військових операцій та операцій спецпризначення, де поразка має серйозні наслідки для життя чи здоров'я учасників;
- урядових, дипломатичних та міжнародних стосунків, де на кону доля цілих країн;
- рішень про злиття компаній та підписання угод у сфері нерухомості;

- судових справ, зокрема з питань торгових марок, інтелектуальної власності, а також групових позовів;
- розв'язань конфліктів та суперечок, зокрема в сімейних справах, особистих та ділових стосунках чи договірних спорах;
- кар'єрних підвищень та переговорів щодо зарплати;
- переговорів, у яких покупцями є ви.

На тему особистих, бізнесових, дипломатичних, судових та поліцейських переговорів написана купа книжок. Деякі з них стали класикою. Багато з них давно є бестселерами. І уроки, які можна винести з них (та із супутніх навчальних програм), дійсно корисні.

Все це чудово, але є одна проблема. У цих книжках та програмах немає нічого, що допоможе здійснювати унікальні та надшвидкі перемови, якими щодня займаються 99% спеціалістів у сфері продажів.

ТРЕНЕРИ З ПРОДАЖІВ НЕ ВЧАТЬ ТОРГУВАТИСЯ

Посібники з переговорів у сфері продажів загалом велика рідкість, їх можна порахувати на пальцях. Запитаєте, чому так? Причиною є хибний (можна навіть сказати, зневажливий) стереотип про те, що торгові перемови нібито не відрізняються від усіх інших. Тобто навички, тактика, підходи, схеми та ситуації всюди ті самі. У такий спосіб торгові перемови скидають до однієї купи з міжнародною дипломатією та адвокатськими промовами в залі суду. Але це, як то кажуть, дві великі різниці.

На додачу до цього, мало хто зі справжніх експертів та авторів береться до книжок, присвячених специфіці торгових перемов. Щасливим винятком можна назвати хіба що класичну роботу Патрика Тінні *Unlocking Yes: Sales Negotiation Tactics & Strategy*.

Правда в тому, що багато експертів і тренерів із продажів оминають цю проблему тому, що перемови викликають відчуття емоційного дискомфорту, ніби це якась неприємна тема. А що деякі тренери частенько самі собою погані переговорники, то й їхні учні швидше

почують від них пустопорожні вигадки, аніж справді корисні поради. І як тоді накажете розв'язувати гострі проблеми, які щодня й щогодини звалюються на продавців?

ТОРГУВАТИСЯ — ЦЕ НУДНО

На додачу до всього того, торгові перемови — це доволі одноманітний процес. Інша справа, коли юристи Apple чи Qualcomm збираються, щоб обговорити патент та розв'язати свої спори щодо роялті. Або коли китайські та американські дипломати сідають за один стіл, щоб укласти глобальну торгову угоду, — ось де драма. Ці перемови потрапляють на перші сторінки Wall Street Journal.

Але коли...

Марія, менеджерка з обслуговування клієнтів у SaaS-компанії із Сан-Франциско, обговорює вартість користування софтом для підприємства середнього бізнесу з Вейко, штат Техас;

Джої домовляється про новий комбайн із фермером із Центральної Пенсильванії;

Джессіка хоче орендувати 22 комерційні вантажівки та зустрічається для цього з директором невеликої логістичної компанії з Де-Мойна;

Правін замовляє меблі для офісу у великому підприємстві у Нью-Делі;

Кендра укладає довгострокову угоду про надання медичних послуг із лікарнею в Сингапурі;

Колтон домовляється про те, щоб улаштувати 32 особи на фабрику в Гранд-Репідс на три роки;

або коли Робін із мого відділу продажів розробляє угоду щодо навчання нових кадрів для фірми з Далласа, яка надає послуги з розрахунку заробітної платні...

...до того всім байдуже.

Окрім, звісно, тих спеціалістів, чия платня залежить від результату переговорів, та компаній, чий прибуток залежить від роботи таких спеціалістів.

Щодня в різних країнах світу відбуваються мільйони торгових переговорів. Та лише деякі з них — і це у кращому випадку — потрапляють на перші шпальти журналів.

Звісно, існують винятки. Наприклад, деякі глобальні менеджери для роботи з клієнтами домовляються щодо продовження контрактів, які в майбутньому матимуть серйозні наслідки для підприємства. А деякі стартапи намагаються використати великі можливості, здатні забезпечити стійкий потік венчурних інвестицій. Та загалом такі ситуації — крапля в морі, порівняно з тією рутинною торговою перемою, які складають основну частку нашої роботи.

Хай там як, але саме в процесі цих буденних і нудних переговорів із рук до рук регулярно переходять мільярди доларів, рупій, євро, фунтів стерлінгів, песо, юанів та єн (серед багатьох інших валют). І сукупний ефект цих рутинних перемов безпосередньо впливає на прибутковість, ринкові оцінки та віддалені перспективи підприємств, від імені яких ці працівники торгуються.

ВІД АВТОРА

У цій книжці я використовую низку умовних термінів для опису людей, компаній та ситуацій:

- Стіл переговорів — це умовна платформа для торгових перемов. Такою платформою можуть бути як реальна зустріч, так і телефонна розмова чи відеодзвінок, електронне листування чи текстові повідомлення.
- Зацікавлена особа — це потенційний покупець чи клієнт, із яким ви взаємодієте. Під час покупки, вибору й обговорення зацікавлена особа може грати різні ролі та будь-яку їх комбінацію.
- Зацікавлена сторона — це група осіб, які в процесі укладання угоди відповідають за вибір продавця.
- Покупець — зацікавлена особа, яка очолює перемови за столом переговорів.

- Потенційний клієнт, клієнт, рахунок — усі ці терміни стосуються підприємств, компаній чи організацій, чиї інтереси представляють уповноважені (зацікавлені) особи.

Я часто змінюю терміни, щоб уникати повтору та робити текст трохи цікавішим для читача. Також зверніть увагу на те, що хоч приклади, які я наводитиму, найчастіше стосуватимуться перемов із новими потенційними клієнтами, змальовані мною методи цілком можна застосовувати в роботі з уже наявними партнерами.

ТОРГОВІ ПРЕДСТАВНИКИ КАТАСТРОФІЧНО НЕ ВМІЮТЬ ДОМОВЛЯТИСЯ

На початку цього розділу мушу розповісти про свої нещодавні переговори з менеджеркою з обслуговування клієнтів, яка представляє одного з моїх продавців. Усе це відбувалося в електронному листуванні.

Ось яка була ситуація:

- Я вже уклав декілька контрактів щодо різних послуг, які надає цей продавець, і в нас добре налагоджені партнерські зв'язки.
- У цього продавця не було жодних конкурентів, бо я вже вирішив замовити саме його послуги, адже мав підстави довіряти йому.
- У мене не було привабливої альтернативи, ніяких варіантів.
- За тиждень до переговорів я вже зустрівся з цією менеджеркою та її групою, щоб намітити проєкт. Я приблизно визначив бюджет (22 тисячі доларів) і попросив її надіслати мені договір.

Тиждень по тому, у четвер о 10 ранку, я отримав електронного листа від менеджерки, яка просила поговорити з нею телефоном. Я відповів, що маю тренінг із клієнтом, тож цього тижня я конче зайнятий. І попросив її надіслати мені договір. У відповідь менеджерка запитала, чи зможу я зустрітися з нею завтра. Я нагадав, що до кінця тижня працюю з клієнтом і зможу виділити для неї час лише з понеділка.

І ось як відбувалося наше подальше листування:

Менеджерка розпочинає переговори з електронного листа (14:54, четвер). Вона пише, що разом зі своєю командою «переглянула вимоги до проєкту, і мінімальний бюджет, який потрібен для цього, становить 35 тисяч доларів». «Та навіть така сума не буде для нас вигідною. Трохи менше — і ми працюватимемо собі у збиток», — писала вона.

Я відповідаю: «Розумію, але це значно більше, ніж ми розраховували. Будь ласка, надішліть перелік робіт — ми з командою переглянемо його та вирішимо, що з цього нам точно треба, а без чого можемо обійтися, щоб укластися в наш бюджет».

Менеджерка (17:21): «Чи могли б Ви виділити мені час о 9:00 завтра вранці, щоб ми це обговорили?».

Моя відповідь: «Ні. Як я вже — двічі (!) — пояснював вам, я проводжу тренінг в іншій компанії, тому цього тижня не зможу з вами зустрітися. Будь ласка, просто надішліть мені перелік робіт на коригування. Я певен, що ми зможемо скоротити його так, щоб вкластися у свій бюджет і досягти бажаних результатів».

Менеджерка (18:10): «Я ще раз усе перерахувала. Чи могли б Ви виділити 32 тисячі доларів на проєкт? Це мінімальний бюджет, на який ми можемо погодитись».

А я нічого не відповідаю. Я пішов до спортзалу, повечеряв, почитав книжку та вклався спати раніше.

Менеджерка (9:00, п'ятниця): «Джебе, я ще раз переглянула цю ситуацію, і, гадаю, що ми могли б узятися за цей проєкт за 29 тисяч доларів. Це мінімальний бюджет, на який ми погоджуємось лише тому, що Ви наш постійний клієнт».

Зверніть увагу на те, що вона так і не надіслала мені перелік робіт, який я просив.

Я знову не відповідаю, бо в мене тренінг у відділі продажів компанії-клієнта і я на цей час просто вимкнув телефон.

Менеджерка (12:11): «Вітаю, Джебе. Просто хочу переконатися, що Ви отримали моє останнє повідомлення про те, що ми готові виконати ваш проєкт лише за 29 тисяч. Ви згодні? Надіслати вам договір?».

Я (12:51): зиркнув на свій телефон, коли повертався з обідньої перерви, і побачив її повідомлення. Я поквапився закінчити тренінг, після чого одразу поїхав до аеропорту. Я позначив лист менеджерки як непрочитаний і відклав його на потім.

Менеджерка (16:00, п'ятниця): «Джебе, у мене чудові новини! Ми обговорили Ваш проєкт із командою й одностайно вирішили, що виконаємо його для Вас за 23 тисячі доларів. Нам завжди дуже приємно працювати з Вами та Вашою командою. Я знаю, що це трохи більше, ніж Ви запропонували спочатку. Вас це влаштує?».

Я (16:59, у черзі на посадку в аеропорту): «Так, влаштує. Будь ласка, надішліть мені перелік робіт і договір на підпис».

Ось так, без жодних зусиль зі свого боку я отримав від менеджерки з роботи з клієнтами знижку на 12 тисяч доларів (34% від суми, яку вона назвала спершу). Але разом із тим вона підірвала свій авторитет.

Ви можете сказати: «Це трохи занадто, Джебе, — це виняток із правила. Таке стається дуже рідко».

Якщо ви так думаєте, то помиляєтеся. Це дуже поширена поведінка. Таке трапляється всюди й повсякчас. І, на жаль, наприкінці кожного місяця, кварталу та року провали частішають.

Я регулярно бачу, як працівники відділів продажів із компаній моїх клієнтів максимально скидають ціну, навіть коли зацікавлена особа ні про що таке й не просить. У подібний спосіб вони йдуть на поступки, пом'якшують свої умови та надають додаткові послуги — а натомість не отримують нічого. Їм бракує емоційного контролю та дисципліни. Їм чомусь ввижається, що вони в хиткій позиції, тому ці працівники намагаються привабити клієнта знижками та поступками.

У будь-якій книзі про перемови автор обов'язково повинен сказати на перших сторінках щось на кшталт того, що от, мовляв, і в бізнесі, і в буденному житті, нам про все доводиться домовлятися. І що ця здібність — домовлятися — просто властива людині, бо ми постійно комунікуємо про щось, раз за разом, на кожному кроці. Та навіть попри часту й гучну демонстрацію такого очевидного факту, а також те, що

перемови є частиною роботи кожного спеціаліста з продажів, вони взагалі не вміють домовлятися. Це жорстокий і незаперечний факт.

А тепер декілька причин того, чому працівників у сфері продажів так часто розривають на дрантя їхні ж покупці.

БРАК ЕМОЦІЙНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Емоційна дисципліна — це альфа та омега ефективних перемов. Коли спеціаліста з продажів розбивають уцент за столом переговорів (як у ситуації, яку я вам описав), у 90% випадків причиною стає його чи її нездатність опанувати себе, якісь щойно отримані негативні емоції. Ідеться передусім про страх і невпевненість у собі. Гнів і залежність від певних рамок, нетерплячість і відчай — усе це й купа інших почуттів підступно об'єднуються, щоб підірвати здатність спеціаліста міркувати розважливо та зберігати спокій.

БРАК НАВЧАННЯ

Директори та лідери компаній чинять шалений тиск на свої відділи продажів, змушуючи їх виконувати встановлені квоти, а потім гірко скаржаться на поступливість своїх працівників у перемовах. Вони весь час співають однакову пісню про те, як їхні торгові представники пускають гроші на вітер.

Водночас, топменеджери виділяють мізерні кошти на розвиток у працівників навички переговорів. Вони також не вчать середню ланку менеджерів подавати приклад, заохочувати й навертати підлеглих на правильну стратегію. Невже вони думають, що спеціаліст відділу продажів якось мусить народитися зі здатністю ефективно вести перемови з покупцем?

Коли таке навчання так-сяк організують, то зміст і розклад цих програм часто відірваний від реальних продажів. От і виходить, що торгові перемови сприймають як таку собі теоретичну дисципліну, а не як частину складної та цілісної системи.

Ще гіршим є те, що ці програми складають і проводять компанії, які спеціалізуються на тактиці перемов загалом, у широкому сенсі, а не на навичках саме торгових перемов. А що запрошені тренери, швидше за все, самі ще нічого у своєму житті не продали, то вони й не розуміють, як власне треба торгуватися. Так, ніби торгові перемови та продаж — то якісь різні речі, ніяк не пов'язані між собою.

За двадцять із лишком років у сфері корпоративних продажів я відвідав лише один тренінг із перемов. Якраз тоді наш старший менеджер власним коштом запросив тренера з перемов із відповідної компанії. На цьому занятті ми переважно розбирали, як має поводитися покупець, і персонально мені це стало в пригоді, бо того року я купував свій перший будинок. Після тренінгу ми подякували інструкторові й більше його не бачили. І до того матеріалу ми так само вже ніколи не поверталися.

Такі спорадичні тренінги бувають цікавими, але навряд чи здатні забезпечити більш-менш стійкий результат. Лідери компаній та спеціалісти в галузі маркетингової підтримки продажів не розуміють, що навички перемов слід періодично поновлювати та покращувати. Тож якщо компанія хоче, щоб її відділ продажів проводив висококласні переговори, вона повинна забезпечити регулярне навчання.

Ось що я хочу сказати керівникам компаній: якщо ви хочете, щоб ваші працівники приносили в компанію більше грошей, слід регулярно навчати їх основним методикам і сприяти розвитку ключових навичок та емоційного інтелекту, потрібних для ефективних торгових перемов. Якщо ви цього не робите, то це ви дозволяєте грошам іти за вітром.

НИЗЬКА ІНІЦІАТИВА

Перемови — невід'ємна частина роботи фахівця з продажів. Байдуже, ким саме ви є і що продаєте, вам неминуче доведеться сісти з покупцем за один стіл.

Компанії, де я працював, не надто дбали про розвиток переговорних навичок співробітників, але я розумів, що саме від моїх здібностей залежить мій прибуток. Отож, я вирішив узятися за саморозвиток і

вчитися самотужки. Я читав усе, що міг знайти на тему переговорів, сам платив за семінари та шукав собі наставників, які могли б поділитися зі мною навичками, стратегіями, тактиками та методиками.

У сфері продажів усе, що ви вкладаєте в навчання, повернеться з лихвою. Щоб стати елітним гравцем на полі продажів, тримати високу планку й загалом бути майстром торгових перемов, треба вкладати власні гроші, час та зусилля: купувати книжки, відвідувати майстер-класи та онлайн-тренінги. Підписуйтеся на вісники, подкасти, журнали, блоги й тематичні публікації, щоб бути в курсі всіх новин у своїй галузі та у сфері продажів.

Використовуйте навіть той час, що проводите за кермом. У середньому працівник відділу продажів, який зранку до вечора сидить у своєму офісі, витрачає на шлях до роботи й назад дві години на день. Середньостатичний торговий представник проводить у своїй автівці від чотирьох до п'яти годин на день. Перетворіть свій власний транспорт на автомобіль-університет (або ж потяг-, Uber-, автобус- чи літак-університет, якщо ви користуєтесь ними).

Замість того, щоб слухати музику чи радіо, витрачайте цей час на самоосвіту. Звичайне прослуховування аудіоматеріалів, присвячених проблемам вашої спеціальності чи саморозвитку, дорогою на роботу чи додому згодом можна буде прирівняти до років навчання в університеті.

До речі, погляньте ще раз на історію, яку я розповідав, під іншим кутом. Скільки тисяч доларів щороку втрачатиме та працівниця лише через те, що не вміє домовлятися? Просто не будьте тією менеджеркою.

ПОКУПЦІ ДОМОВЛЯЮТЬСЯ КРАЩЕ

Здебільшого покупець має більшу владу за столом переговорів і вищі шанси домовитися про вигідний результат, аніж продавець.

Ось декілька причин:

- Навчання. Корпоративні покупці (а особливо спеціалісти, які працюють у закупівлі) зазвичай добре навчені торгуватися й діставати від продавця те, що треба. Тому працівник відділу продажів часто опиняється в позиції аматора, який змушений змагатися з експертом. Його можна порівняти з гравцем із місцевого спортивного клубу, який виступає проти професійної спортивної команди. Очевидно, що профі із самого початку має відчутну перевагу.
- Інформація і знання. Зазвичай покупець володіє більшим об'ємом інформації, ніж продавець. Він уже переглянув низку презентацій і розглянув усілякі варіанти. У нього є дані про різні характеристики, він порівняв окремі продукти та послуги, дізнався про рівень цін. Загалом покупець витрачає більше часу на дослідження ринкових умов та конкурентних пропозицій, ніж продавець, із яким він домовляється. Ця інформація дає йому перевагу та владу в перемовинах із менш поінформованими опонентами.
- Альтернатива. У покупців зазвичай більше варіантів вибору, ніж у продавців. Це додатково зміцнює їхню позицію і сприяє вищому емоційному контролю за столом переговорів.

ЗАТИШШЯ

Найбільш поширеною причиною послаблення позицій та емоційного контролю з боку продавця за столом переговорів є період застою у справах. Коли у вас затишшя і бракує клієнтів, ви впадаєте у відчай. А коли ви у відчаї, на ігрове поле виходить Усесвітній закон крайньої потреби:

1. Що нагальнішою є ваша потреба укласти цю угоду, то більше ви віддасте задарма.
2. Що більшою є ваша потреба укласти цю угоду, тим менші ваші шанси на це.

Успішний пошук клієнтів і усвідомлення того, що ви точно щось комусь продасте, миттєво роблять продавця кращим перемовником.

Коли зацікавлених клієнтів вистачає, ваш емоційний контроль покращується, ви відчуваєтеся більш спокійно, упевнено й можете далі торгуватися так, наче вам ця угода не дуже й потрібна.

ДИЯВОЛ ХОВАЄТЬСЯ В ЗНИЖКАХ: НАВІЩО РОЗВИВАТИ НАВИЧКИ ПЕРЕМОВ

Спеціалістам у галузі продажів завжди втовкмачують, що вони повинні продавати цінність, а не ціну. Я впевнений, що ви чули фрази «продавайте цінність» і «демонструйте цінність» від різних лідерів і тренерів так часто, що вас уже нудить від того.

Демонстрація унікальності вашого товару шляхом ілюстрації реальних і відчутних результатів, які здатна забезпечити ваша компанія, є надзвичайно важливою — як для отримання конкурентної переваги, так і для зміцнення вашої позиції за столом переговорів.

Окрім показу унікальності, іноді корисно також допомогти зацікавленій стороні забути на мить про ціну та зважити сукупну вартість володіння (total cost of ownership, TCO). Так можна підкреслити свою перевагу, коли клієнт обирає між дуже подібними конкурентами.

Та все ж, якщо бути цілком відвертими, ціна товару таки має значення. Бо ціна — це ваша перепустка в гру. Хоч тренери з продажів і звикли применшувати роль, яку вона відіграє, спеціалісти на передовій знають, що рівень ціни дуже важливий.

- Покупець зациклиться саме на ціні.
- Ціна, а також умови договору, які її супроводжують, найімовірніше, визначатимуть ваші комісійні з продажу чи бонус.
- Ціна, а також умови договору, які її супроводжують, безпосередньо впливають на прибуток вашої компанії.

- Ціна — це саме те, про що ви будете розмовляти та про що ви зрештою повинні домовитися.
- Найімовірніше, саме ціною ви поступитесь, щоб підписати угоду.

Тож ви неодмінно скидатимете її. У реальному світі завжди доводиться поступатися, щоб укласти угоди. Біда в тому, що більшість працівників у галузі продажів роблять значно більші знижки, ніж треба, щоб переконати клієнта, бо, як ми вже з'ясували, вони катастрофічно не вміють розмовляти й умовляти.

ШЛЯХ НАЙМЕНШОГО ОПОРУ ДО ЧЕКА З КОМІСІЙНИМИ

У продавців є погана звичка обирати шлях найменшого опору до чека з комісійними. Та коли вони це роблять, то зазвичай втрачають усі гроші, позбавляючи прибутку себе та свого роботодавця.

Я це розумію, бо я теж таким був, теж усе це робив, і в мене на доказ цього є навіть татуювання та футболка на згадку. Так, дійсно, буває, що вам дуже потрібна ця угода й ви відчайдушно хочете виконати свою норму. Або ж вам просто подобається той емоційний підйом, який ви відчуваєте, побачивши під договором жаданий підпис клієнта. У ту мить вам здається більш простим і безпечним варіантом віддати скільки завгодно, але отримати цю угоду, аніж ризикувати втратити все, почавши домовлятися насправді.

Одного разу, коли я лише розпочинав кар'єру, менеджер із продажів запросив мене до свого кабінету. На столі лежала роздрукована таблиця, яка ілюструвала цікаву закономірність у моїх угодах із клієнтами. Як виявилось, я домовляюся значно краще після того, як виконаю свою річну квоту.

Це було в січні, тобто на самому початку нового робочого року. Менеджер показав мені середні знижки, які я робив торік, — рівень до того, як виконав свою норму, і рівень після того.

Отже, до третього тижня вересня я знижував ціну в середньому на 22,7% від балансової вартості, тобто використовував увесь ліміт, який установила моя компанія на знижки (20% без погодження з

керівництвом), плюс додаткові знижки, на які я отримував окремий дозвіл, щоб підписати важливі угоди.

Приголомшливим відкриттям були мої показники після того, як я виконав свою норму минулого року. Менеджер показав, що наприкінці року моя середня знижка становила лише 9%, та ще й зросла кількість угод, які я укладав щомісяця.

Побачивши ці незаперечні докази, написані чорним по білому, я зненацька зрозумів, що відбувалося. Коли я не мусив перемагати, я почувався вільним і, відповідно, поведився з потенційними клієнтами зовсім інакше. Я почав висловлювати сміливіші припущення та просити саме того, чого хотів.

І клієнти йшли мені назустріч! Я відкривав нові рахунки значно дорожче. Я був напрочуд упевненим: просив про повну суму й оплату за додаткові послуги, від яких зазвичай доводилося відмовлятися, щоб не відлякати клієнта. І в підсумку отримував угоди на більш тривалий період, на більш вигідних для моєї компанії умовах.

Певна річ, перш ніж виконати річну норму, я боявся, що клієнт утече до конкурента, якщо не зробити для нього привабливу знижку. Дані на столі в менеджера демонстрували цікаву закономірність: клієнт і не думає тікати. І щойно я припинив роздавати серйозні знижки, як цукерки дітям, кількість укладених мною угод негайно зросла. Я відкривав рахунки за вищою ціною, і мої комісійні також зростали, бо схема їхнього обрахунку винагороджувала високоприбуткові угоди.

Саме з цих спостережень за власною поведінкою й народилася моя любов до торгових перемов. Я почав вивчати, опановувати та відшліфовувати тактики переговорів, які скорочували потребу в знижках. Мій прибуток зростав, і я міг заощаджувати та вкладати кошти. Коли я досяг максимуму, передбаченого моїм робочим планом (401 тисяча доларів), то нарешті перебрався з орендованого будинку у власний. Я купував нові «цяцьки» для свого гаража. Якимось я роззирнувся довкола і зрозумів, що отримую значно більше, ніж мої колеги та друзі.

Це просвітлення сталося, коли мені було ще двадцять із чимось років. Сьогодні, завдяки магії складних відсотків, гроші, які я відкладав зі

своїх комісійних, переросли в пристойну суму. Мої вкладення дали мені фінансову свободу, дозволили відкрити власну компанію Sales Gravy та забезпечити впевнене майбутнє для моєї родини.

Коли ви робите знижки, ви не лише шкодите своєму фінансовому становищу сьогодні — ви позбавляєте себе заощаджень і майбутнього прибутку. В інтернеті можна знайти десятки формул, за якими ви зможете обрахувати майбутню цінність грошей, які ви отримуете та накопичуете сьогодні.

Ось наочний приклад. Скажімо, ви покращили свої навички перемов і завдяки цьому отримали цьогогоріч на десять тисяч доларів більше та інвестували ці гроші. Через тридцять років, навіть зі скромною п'ятивідсотковою рентабельністю ваших інвестицій, ці десять тисяч вартуватимуть уже 44677 доларів. Це досить гарний, а головне — цілком реальний сценарій.

А що вам найперше треба для цього зробити? Навчитися торгуватися.

ВПРАВА НА ОЦІНКУ ВАРТОСТІ ЗНИЖОК №1

1. Складіть перелік усіх угод, які ви уклали протягом останніх дванадцяти місяців.
2. Після цього обрахуйте загальну знижку для кожного з випадків (у відсотках від стандартної ціни товару чи послуги).
3. Додайте всі ці знижки й поділіть їх на кількість угод. Це ваш середній розмір знижки.
4. Тепер обрахуйте загальну суму своїх комісійних, бонусів та заохочень, які ви отримали з цих продажів.
5. Хапайте свій калькулятор і комісійний план. Пограйтеся числами. Порахуйте, скільки б ви могли отримати, якби скоротили свій середній розмір знижки всього на 5%, 10%, 15%, 20% тощо.

ШЛЯХ ДО МАКСИМАЛЬНОЇ ЗНИЖКИ

У фахівців із продажу є жахлива звичка — пропонувати максимальну знижку замість боротьби за ціну. Якщо їм дозволять знизити ціну не

більше, ніж на 20%, вони так і почнуть із цієї цифри. Вони свідомо чи підсвідомо роблять усе можливе, щоб уникнути зайвих балачок, аби лише швидше почути своє «так», отримати підпис клієнта та побігти до наступного.

Цю ситуацію погіршує звичка давати «круглі» знижки (по 5%, 10% чи 20% за один раз).

Нещодавно я спостерігав подібну картину у відділі продажів однієї компанії із Сан-Франциско. У середньому їхня початкова знижка становила 10%. Саме з неї починав майже кожен торговий представник, кожного разу. Після цього він додавав ще 10%, а потім ще 10%.

Компанія дозволяла знижувати ціну не більше ніж на 30% із власної ініціативи, а щоб скидати далі, слід було отримати дозвіл менеджера. Проаналізувавши всі угоди, ми з'ясували, що середня знижка в цьому відділі становить рівно 25%.

Працюючи з цим клієнтом, ми постановили собі за мету скоротити середню знижку з 25% до 20% (на скромні 5%), залишивши кількість нових клієнтів такою самою та не змінюючи лімітів, установлених для працівників. Зустрівшись із командою лідерів відділу продажів, ми встановили для них три нові правила щодо знижок:

Мінімальна початкова знижка. Початкова знижка не може бути більшою за 5%. Зробивши так, як ми просили, працівники були вражені тим, скільки клієнтів згодилися на такий скромний варіант.

Відхід від старої закономірності. Після цього ми сказали працівникам, що крок знижки не має бути надто передбачуваним. Замість того, щоб знижувати ціну на 5%, а потім ще на 5%, ми радили їм робити так: 4,7%, потім 3,1%, а потім ще 2,4%. Це руйнувало закономірність, якої очікували покупці, і змушувало їх активніше брати участь у процесі. На додачу до цього, зменшення розміру знижки на кожному кроці сигналізувало їм про те, що це не триватиме довго.

Менше круглих чисел. Людський мозок довіряє точним числам на кшталт 4,7% чи 47 доларів більше, ніж числам у 5% чи 50 доларів.

Отже, найімовірніше, що клієнт швидше погодиться саме на таку «некрасиву» знижку, ніж на круглу суму.

Наприкінці першого тижня роботи за новими правилами працівники цього відділу вже уклали угоди із середньою знижкою 17%, а не 25%. Та найбільше шокувало всіх те, що кількість продажів зростає!

Згідно з розрахунками команди лідерів, зменшення знижок на 8% протягом року означало для компанії 30 мільйонів додаткового прибутку від продажів — і все це без жодного нового працівника й без жодного цента, витраченого на маркетинг чи лідогенерацію.

Коли у тому ж відділі екстраполювали ці значення на довільну цінність нових клієнтів, обчисливши регулярний щомісячний прибуток і врахувавши середній темп відтоку клієнтів та розширення договорів, загальний додатковий прибуток зріс аж до 200 мільйонів доларів. І це на додачу до зростання ринкової оцінки прибутків, які можна буде вкласти в розвиток компанії, а також блискучої історії, яка сподобається інвесторам.

ВПРАВА НА ОЦІНКУ ВАРТОСТІ ЗНИЖОК №2

Якщо ви є лідером, керівником чи власником бізнесу, вам варто витратити декілька хвилин на аналіз наслідків, які матиме скорочення розміру знижок для вашого відділу продажів чи команди спеціалістів.

1. Складіть перелік усіх угод, які ваші підлеглі уклали протягом останніх дванадцяти місяців.
2. Після цього обрахуйте загальну знижку для кожного з продажів (у відсотках від стандартної ціни товару чи послуги).
3. Додайте всі ці знижки, а тоді поділіть їх на загальну кількість угод. Ви отримаєте середній розмір знижки для вашої команди.
4. Тепер обрахуйте загальну суму своїх комісійних та бонусів, які ви отримали з цих продажів.
5. І тепер нумо все рахувати. Обчисліть спершу додаткову виручку від продажів, а потім і чистий прибуток, який отримає ваша компанія завдяки скороченню знижок на 5%, 10%, 15%, 20% тощо.

6. Нарешті, обчисліть і довічну цінність такого скорочення знижок, оцінивши майбутніх клієнтів, які підпишуть угоди на таких умовах.

Більшість наших клієнтів, як і ту компанію, про яку я щойно розповідав, результати цих обрахунків просто зачарували. І це стосується не лише знижок. Наприклад, одна з компаній, із якими ми працюємо, навчила співробітників умовляти клієнта на оплату протягом першої доби (замість п'яти днів після підписання угоди) і додала 1,7 мільйона доларів до свого чистого прибутку.

Я раджу вам теж виділити на це час: зберіть свою команду лідерів і фінансовий відділ та дуже уважно виконайте ці дві вправи. Поміркуйте про те, як додатковий виторг та прибуток можуть змінити вашу організацію, і неодмінно продемонструйте своїм підлеглим, скільки грошей втрачають особисто вони, коли розкидаються знижками.

Насамкінець разом із командою встановіть чіткі завдання та реалістичні цільові рівні знижок, а також визначте ефективні стратегії та тактики торгових перемов. Але ж не перегніть палицю — бо всілякі драконівські заходи можуть мати непередбачувані наслідки та призвести до зниження кількості укладених вами угод. Важливо знайти баланс.

Найпростішим і найшвидшим способом прискорити зростання доходів і чистих прибутків без інвестицій у розширення штату, масштабні проєкти, рекламу й маркетинг є просте скорочення знижок. А скоротити знижки ви легко зможете, якщо навчите спеціалістів із відділів продажів, менеджерів із роботи з клієнтами та відділів турботи про клієнта ефективно торгуватися.

НАВИЧКИ ТОРГОВИХ ПЕРЕМОВ НЕ УНІВЕРСАЛЬНІ

Вирішивши написати цю книжку, я поставив собі за мету створити такий собі практичний poradnik, який би допоміг стати хорошим перемовником у галузі продажів. І хоча переважно тут ідеться про міжбізнесові (B2B) торгові перемови, ті самі принципи можна легко застосувати й до взаємодій з індивідуальними клієнтами (B2C-продажі).

Утім у галузі продажів не існує універсальних рішень, і перемови не є винятком. У цій професії важливий контекст. Тут не існує чорного й білого.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ