

---

Крэйг Кристенсен

Шон Фронтц

Деннис Сьюза



# ЗАКРЫТЬ СДЕЛКУ

ПЯТЬ НАВЫКОВ  
ДЛЯ ОТЛИЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ  
В ПРОДАЖАХ





# closing

5 SALES SKILLS FOR  
ACHIEVING WIN-WIN OUTCOMES



CRAIG CHRISTENSEN / SEAN FRONTZ / DENNIS SUSA

---

Крэйг Кристенсен

Шон Фронтц

Деннис Сьюза



# ЗАКРЫТЬ СДЕЛКУ

ПЯТЬ НАВЫКОВ  
ДЛЯ ОТЛИЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ  
В ПРОДАЖАХ

*Перевод с английского*



Москва  
2019

---

УДК 658.15

ББК 65.290

К82

Переводчик Михаил Витебский

Научный редактор Дмитрий Иншаков

Редактор Вячеслав Ионов

**Кристенсен К.**

К82    Закрыть сделку: Пять навыков для отличных результатов в продажах / Крэйг Кристенсен, Шон Фронтц, Деннис Сьюза ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 114 с.

ISBN 978-5-9614-1045-7

Руководствуясь принципами Стивена Кови, руководители компании FranklinCovey разработали уникальную практику «эффективные продажи», основой которой является забота об успехе клиента. Систематическое применение описанных в книге установок и навыков резко повышает способность специалистов по продажам успешно закрывать сделки, а культура получения взаимовыгодных результатов благотворно оказывается на взаимоотношениях всех участников процесса. Конечный результат — это больше ценностей, больше успехов, больше доверия и больше продаж. Этот процесс повторяется снова и снова, превращаясь в восходящий цикл. Внимательное знакомство с книгой поможет вам положить начало такому циклу.

УДК 658.15

ББК 65.290

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни были средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.*



ISBN 978-5-9614-1045-7 (рус.)

ISBN 733-0-6576-992-5 (англ.)

© FranklinCovey Company

© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2019

---

# Содержание

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







## Примечание авторов

Мы выражаем особую благодарность нашему коллеге Махану Кхалсе за его щедрый вклад в искусство продаж и важную роль, которую он сыграл в нашем деле. Нам посчастливилось работать бок о бок с Маханом, когда он вдохновлял и направлял на путь истинный тысячи специалистов по продажам с помощью своих идей и учения, изложенных в книге «Смотри на вещи трезво или не ввязывайся» (Let's Get Real or Let's Not Play), написанной в соавторстве с Рэнди Иллигом. Мы с благодарностью признаем его влияние на наш образ мыслей и методы работы.

---

## Предисловие

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

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

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

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

---

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

---

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

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

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

Эта книга поможет вам положить начало такому циклу.

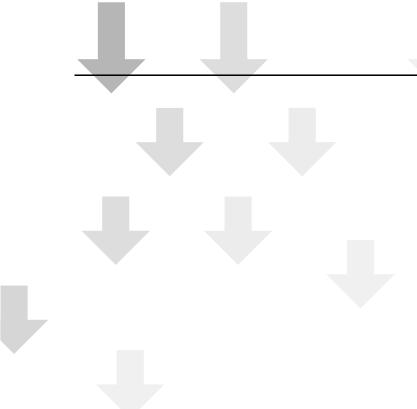
**Стивен Кови — младший,**  
автор бестселлера «Скорость доверия» из списка  
*The New York Times*

---

# Прочитав эту книгу, вы узнаете, как:

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





# Парадокс

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

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



## ЧТО МЫ ЗНАЕМ

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



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

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

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



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



---

---

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

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

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

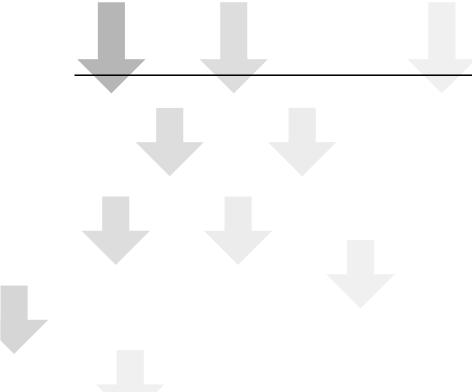
Мы уверены, если вы сконцентрируетесь на помощи клиентам в достижении успеха и усвоите установки и навыки, представленные в этой книге, то обретете способность закрывать сделки чаще, с большей регулярностью и комфортом.



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







# Ваша роль

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

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





Закрытие сделки —  
это процесс успешного  
принятия решений.



---

## Что такое закрытие сделки?

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

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

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

## Зона закрытия сделки

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

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

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

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

  
Мы считаем  
заключительные  
**20%**  
цикла продаж

**Зоной  
закрытия  
сделки**

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

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

---

---

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

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



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

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

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

## Ваша роль в Зоне закрытия сделки

### Обычная практика

vs.

### Лучшие специалисты

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

---

---

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

Задайте себе следующие вопросы:

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

В центре взаимодействия были вы или они?

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

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

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

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

---

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

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

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

## Вспомните собственный опыт

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

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

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

---

---

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



## Три типа решений

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

Вариант 1: двигаться вперед. Действовать, как предполагалось.

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

Вариант 3: прекратить движение. Отказаться от продолжения.



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

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

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

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

---

---

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

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

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

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

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

---

---

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



---

---

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

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

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

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

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

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

---

---

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



---

---

Ваша способность конструктивно использовать ответ «нет» кроется в умении управлять эмоциями и заранее продумывать потенциальные возражения клиента. Если это происходит, то вы уже готовы и можете реагировать.

Лучшие специалисты в области продаж умеют сохранять концентрацию, спокойствие, объективность и ясную голову даже в стрессовой ситуации. Многие из них говорят, что благодаря практике их способность сохранять спокойствие усиливается в прямой зависимости от силы стресса.

Так как же научиться двигаться в позитивном направлении и оставаться спокойным, объективным и трезвомыслящим? Один из методов заключается в переосмыслении того, что на самом деле означает слово «нет».

Вместо того чтобы замыкаться в себе и реагировать на ответ «нет» негативно, необходимо сделать шаг навстречу клиенту и узнать как можно больше о его потребностях и убеждениях. Вооружившись новыми знаниями, вы получите больше вариантов реагирования.

Другой путь подготовки к отрицательному ответу — посмотреть на ситуацию глазами клиента. Это предполагает заблаговременное продумывание потенциальных проблем и реакций — самостоятельно или вместе со своей командой. Для обозначения состояния застоя, сомнения или несогласия мы используем выражение «Желтый свет». Этот же сигнал весьма полезен при тренировке мозга — когда вы слышите или чувствуете его, то связываете с необходимостью снизить скорость, а не нажимать на педаль газа. Вы можете, например, сказать: «Здесь, видимо есть проблема. Но, прежде чем попытаться ее решить, в ней нужно разобраться».

---

В качестве примера приведем случай из нашей практики. Один клиент рассказал:

«Когда мы выбирали поставщика услуг, один из них сделал нам не самое лучшее предложение, и мы ушли к другому. Но первый поставщик произвел настолько хорошее впечатление, что мы вернулись к нему за другими продуктами и в конце концов купили у него намного больше, чем предполагалось во время первоначальной сделки».

## Что делать, если клиент говорит «может быть»

Ответ «может быть» намного хуже, чем «нет», потому что вам нужно способствовать принятию благоприятного решения, а «может быть» — это не решение. Если вы подошли к окончанию переговоров и услышали от клиента выражение «может быть» или «мы с вами свяжемся», то подумайте вот о чем:

- Четко ли вы заявили в самом начале встречи о необходимости принять решение во время переговоров (навык 1)?
- Не пожалели ли вы времени на то, чтобы понять ключевые потребности клиента, и предложили ли ему явные выгоды, удовлетворяющие каждую потребность (навык 2)?
- Отреагировали ли вы на все возражения и опасения клиента, высказанные во время переговоров (навык 3)?
- Уверены ли вы, что выделили достаточное время на презентацию и что на переговорах присутствуют именно те, кто реально принимает решения (навык 4)?

Но, несмотря на все ваши старания добиться принятия решения, часть клиентов не говорит ни да ни нет. После некоторого выжидания полезно сказать клиенту примерно следую-

---

---

щее: «Если это хорошее вложение денег, то каждый день промедления приносит вам убыток, а если плохое, то раздумья над ним — пустая трата времени и энергии. Давайте определим наши действия, которые позволят вам спокойно и уверенно сказать “да” или “нет”. Ответ “нет” также вполне приемлем».

## Вы тоже можете сказать «нет»

Если вы пришли к выводу, что у вас действительно нет варианта, который наилучшим образом подойдет клиенту, но продолжаете настаивать на сделке, преследуя свои интересы, то от этого нередко проигрывает один из вас, а то и оба. Как бы трудно это ни казалось, всегда будьте готовы уйти, если взаимовыгодных результатов достичь нельзя. Уходя в такой ситуации, вы подтверждаете верность своим принципам и завоевываете уважение клиента. Уважение, завоеванное в такие «моменты истины», предоставит вам море возможностей помочь этому клиенту в будущем.

В главе «Навык 3: отработайте возражения» мы покажем состоящий из трех частей ответ, который позволяет поддержать диалог и обойти все «нет», возражения и вопросы таким образом, чтобы все было эффективно и искренне. Сначала, однако, рассмотрим более подробно в главах «Навык 1» и «Навык 2» виды решений, на принятие которых вы стараетесь повлиять, и факторы, которые определяют эти решения.



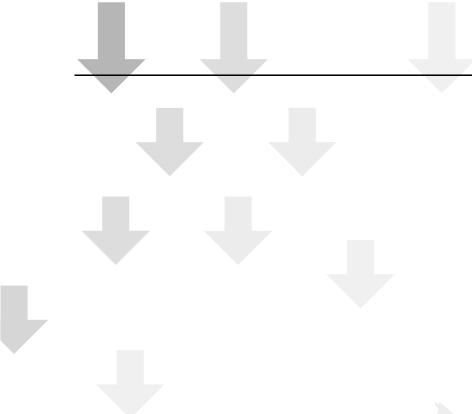
## Что делать

### Вы готовы или вы рискуете?

Представьте, что у вас появляется возможность помочь клиенту принять правильное решение. Такая возможность может возникнуть в начале переговоров, когда нужно сократить список возможных решений, в середине или перед принятием окончательного решения. Убедитесь в том, что эта возможность достаточно важна для того, чтобы тратить на нее время и добиваться победы.

- Спросите себя: «Насколько я готов помочь клиенту принять правильное решение?»
- Зайдите в интернет и скачайте инструмент Closing Zone Readiness Assessment («Оценка готовности сделки к закрытию»), который поможет найти ответ на указанный выше вопрос. Этот и другие дополнительные материалы к книге вы сможете найти по ссылке: **[www.franklincovey.ru/closingbook](http://www.franklincovey.ru/closingbook)**.





# Навык 1

## Определение Желаемого конечного решения

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- каждая встреча с клиентом в Зоне закрытия сделки должна заканчиваться принятием единственного решения, которое может привести к взаимовыгодным результатам;
- правильные Желаемые конечные решения прозрачны, реалистичны и соответствуют позиции клиента в цикле продаж;
- каждая встреча с клиентом для обсуждения Желаемого конечного решения приближает вас к Зоне закрытия сделки.

---

## Одна встреча, одно решение

Чтобы повлиять на принятие правильного решения и двигаться дальше по Зоне закрытия сделки, полезно посвящать каждую презентацию Зоны закрытия сделки одному решению. Перед каждой встречей спрашивайте себя: «Какое конкретное решение необходимо принять клиенту к окончанию дискуссии?»

Другими словами, какое логически обоснованное решение клиенту необходимо принимать в конце каждой встречи, с нами или без нас? Это называется «Желаемое конечное решение». Правильное Желаемое конечное решение должно служить интересам как продавца, так и покупателя.

## Элементы хорошего Желаемого конечного решения

Желаемое конечное решение уникально для каждой встречи и обстоятельств. И это решение, которое помогает вам и клиенту продвигаться вперед по Зоне закрытия сделки.

Приведем несколько примеров Желаемого конечного решения:

*К окончанию презентации вы сможете решить, дает или нет предложенное нами решение достаточно оснований для того, чтобы предпринимать дальнейшие шаги.*

*В результате нашей встречи вы поймете, помогает ли наше предложение достижению ваших бизнес-целей или оно требует доработки.*

---

---

*Я бы хотел, чтобы к завершению нашего сегодняшнего разговора вы приняли одно из двух решений: (1) вы хотите продолжать работать с нами или (2) вы считаете, что другой партнер больше соответствует вашим потребностям.*

## **Правильное Желаемое конечное решение...**

### **ФОКУСИРУЕТСЯ НА ЕДИНСТВЕННОМ РЕШЕНИИ**

Когда вы пытаетесь сделать слишком много, все только запутывается. Решение должно быть сфокусировано именно на том, чего необходимо добиться во время данной встречи. Слишком много решений усложняют игру до такой степени, что она превращается из шашек в трехмерные шахматы.

### **ПРОЗРАЧНО**

Решение — это просто описание того, что вы и ваш клиент должны достичь вместе в ходе встречи, чтобы двигаться дальше. В идеале вы могли бы пожать клиенту руку и дать ему прочитать предлагаемое Желаемое конечное решение. В нем нет никаких подводных камней или уловок. Вы здесь для того, чтобы помочь клиенту принять правильное решение.

### **РЕАЛИСТИЧНО И СОГЛАСУЕТСЯ С ПРОЦЕССОМ ПОКУПКИ, КОТОРУЮ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ КЛИЕНТ**

Решение должно быть доступным для клиента (он должен быть способен его принять).

Решение должно быть логичным с точки зрения процесса покупки, осуществляемой клиентом.

---

## **ПОДХОДИТ АУДИТОРИИ И СООТВЕТСТВУЕТ ОТВЕДЕННОМУ ВРЕМЕНИ**

Мы также хотим знать людей, присутствующих на встрече. Кто они: лица, принимающие решения, влиятельные люди, ответственные исполнители, потенциальные оппоненты? Предложите Желаемое конечное решение, которое может принять эта аудитория, и предоставьте время, достаточное для этого.

## **ПОДДЕРЖИВАЕТ НАМЕРЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА**

Результат принятия решения служит интересам клиента. Вы сосредоточены в первую очередь на его потребностях, а уже потом на своих.

Зная цели каждой встречи, формулируйте Желаемые конечные решения так, чтобы они представляли собой логичные последовательные этапы процесса продажи. Решение должно быть приемлемым с точки зрения опытных бизнесменов. Они фактически должны чувствовать, что, если такое решение не будет принято, время можно считать потраченным впустую.

## **Подготовьтесь к принятию Желаемого конечного решения**

Старайтесь как можно чаще получать согласие клиента с Желаемым конечным решением до начала встречи. Сделав это, вы резко повысите вероятность принятия решения к концу встречи, конечно, если присутствующие имеют на это право.

Согласовав решение с клиентом, сосредоточьтесь на том, как помочь ему прийти к решению в течение отведенного времени.



Многие специалисты по продажам создают презентации, которые информационно насыщены, но не приводят к принятию решений.

---

---

Многие специалисты по продажам ошибочно полагают, что самый лучший способ добиться принятия решения — это завалить клиента информацией о своей компании и предлагаемом решении. Они создают презентации, которые насыщены информационно, но, к сожалению, не приводят к принятию решения.

И наоборот, знание и согласие по Желаемому конечному решению позволяет вам подготовиться к встрече более тщательно. Вы можете сконцентрировать всю энергию на достижении одного решения. Вы можете грамотно организовать свое время и вести дискуссию таким образом, чтобы клиент чувствовал себя уверенно и комфортно при принятии решения.

## Советы по подготовке правильного Желаемого конечного решения

### НЕ ДОБАВЛЯЙТЕ НИЧЕГО ЛИШНЕГО

Когда в вашей презентации больше информации, чем необходимо клиенту для принятия решения, вы тратите впустую

Заметки на полях

На основе ответов на запрос конкурсного предложения, разосланный шести фирмам, клиент пригласил трех поставщиков представить итоговые презентации и провел их в один день.

Первый поставщик начал свое выступление со следующего заявления: «К концу нашей встречи вы определенно выберете нас», не удосужившись узнать, кто сидит за столом, и быстро перешел к презентации.

В конце встречи он попытался вернуться к тому, с чего начал: «Так вы нас выбираете?» В помещении воцарилась мертвая тишина, потом один из клиентов громко сказал: «Нет, мы не можем. У нас еще осталось два других поставщика».

---

драгоценное время, можете запутать клиента и рискуете вызвать сомнения, опасения и возражения, которые в противном случае не появились бы.

### **РАЗБЕЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ НА НЕБОЛЬШИЕ, ЛОГИЧЕСКИ СВЯЗАННЫЕ ФРАГМЕНТЫ**

Вместо того чтобы заставлять клиента переваривать большой объем информации за один прием, разбейте ее на несколько частей (обычно от трех до семи) и разнесите их на разумное расстояние друг от друга. Включайте не больше и не меньше частей, чем необходимо для того, чтобы добраться от начала встречи до принятия Желаемого конечного решения.

### **ПРИВЯЗЫВАЙТЕ КАЖДУЮ ЧАСТЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ К ЖЕЛАЕМОМУ КОНЕЧНОМУ РЕШЕНИЮ**

Убедитесь в том, что ваши слова позволяют клиенту сделать вывод, напрямую связанный с решением, которое принимается в конце встречи.

Заранее продумайте вопросы, которые могут появиться у клиента в связи с Желаемым конечным решением, и заготовьте ответы на них. Дайте клиенту возможность высказывать опасения, задавать вопросы и вычеркивать какие-то пункты по ходу встречи, не дожидаясь ее конца.

### **Умеете ли вы организовывать встречи, посвященные принятию решений?**

Соберите 10 или больше торговых презентаций, подготовленных вашей организацией. По скольким из них в самом начале можно совершенно точно определить, что клиента попросят сказать, сделать или решить к окончанию презентации?



---

Если ответ «совсем мало», то вы не одиноки. Большинство презентаций содержат набор рассуждений о вашей команде, ваших подходах или методологии, ваших рабочих инструментах и навыках, вашем опыте, размере вашего вознаграждения и, возможно, даже вашем понимании ситуации. Презентация может заканчиваться чем-то вроде пометок «Вопросы?» или «Следующие шаги». В таких презентациях внимание обычно концентрируется на собственной организации или предлагаемом решении, а не на клиенте и его потребностях.

Короче говоря, если ваша задача заключается в том, чтобы подталкивать к принятию правильных решений, то подготовьте встречу с прицелом на Конечное желаемое решение. В первую очередь задайтесь вопросом «Что именно должен решить клиент?». Если ни вы, ни клиент не знаете точно, какое решение надо принять, то какова вероятность того, что оно вообще будет принято?

Затем определитесь с тем, «в какой точке процесса принятия решения находится клиент». Если решение, которое вы предлагаете клиенту принять, преждевременное, сложное или неподходящее, то вы рискуете лишиться доверия клиента и замедлить продвижение по Зоне закрытия сделки.

Желаемое конечное решение — всего лишь один из факторов, влияющих на процесс принятия решения клиентом. Другой фактор — это Ключевые потребности клиента. Вам необходимо заранее продумать действия в отношении к обоим факторам. В следующей главе мы рассмотрим влияние потребностей на принятие решений.

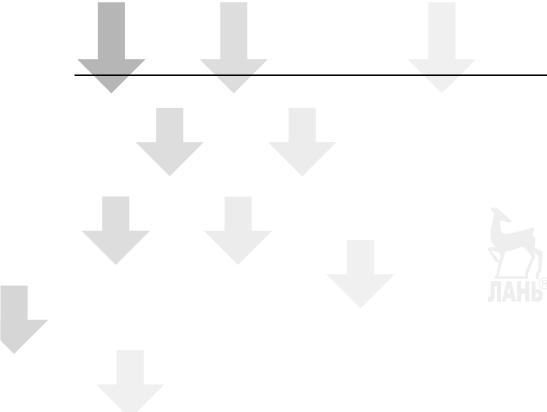
## Что делать

### Навык 1: определение Желаемого конечного решения

- Продумать предстоящую встречу или презентацию, которая планируется.
- Определить единственный пункт, по которому клиент должен принять решение в конце встречи.
- Сделать Желаемое конечное решение прозрачным, реалистичным и соответствующим позиции клиента в цикле продаж.
- Обсудить предлагаемое Желаемое конечное решение с коллегами и получить их оценку.
- Готовить каждую встречу с клиентом с учетом Желаемого конечного решения.







# Навык 2

## Проработка ключевых потребностей клиентов

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- для уверенного принятия Желаемого конечного решения клиенты должны придерживаться определенных взглядов;
- постановка правильных вопросов позволяет понять, каких взглядов придерживается клиент;
- грамотно подобранные аргументы демонстрируют, как вы и предлагаемое решение могут удовлетворить Ключевые потребности клиента.

## Субъективные взгляды против фактов

Определяют ли факты взгляды, которых мы придерживаемся, или взгляды определяют то, какие факты мы принимаем?

Исследования показывают, что люди склонны принимать решения, основываясь на взглядах и эмоциях, а затем искать факты, которые поддерживают их взгляды. Но, если именно взгляды определяют факты, которые мы принимаем, то как это обстоятельство влияет на подготовку к разговору с клиентом? В Зоне закрытия сделки факты и требования нередко играют второстепенную роль по отношению к взглядам. Взгляды всегда имеют значение, а на последних этапах использования возможностей их важность поднимается на новый уровень.

Факты и требования — это то, что приводит вас к столу переговоров, а решение помогает «сузить поле». На этом этапе вы можете спокойно допустить, что все оставшиеся поставщики, вероятно, удовлетворяют базовым требованиям. Теперь клиент начинает смещать акценты с задокументированных требований на взгляды (которые часто очень неопределенны).

## Сила взглядов

Представьте, что вы сходили в недавно открывшийся ресторан, который оказался очень дорогим, а кухня в нем — посредственной. Поэтому вы решили больше туда не ходить. Во что вы должны поверить, чтобы сказать: «Я дам им второй шанс?» Некоторым достаточно купона «два по цене одного». Другие увидели объявление «Под управлением новой администрации» и поверили в то, что ситуация действительно изменилась. Третьи должны услышать от друзей, что еда действительно хороша, после чего начинают считать, что их собственный неудачный опыт был «простым невезением».



Люди склонны  
принимать решения,  
основываясь  
на взглядах и эмоциях,  
а затем искать факты,  
которые поддерживают  
их взгляды.



---

---

Каждому из нас нужно что-то свое, чтобы поверить, что сходить в этот ресторан еще раз — хорошая идея. Точно так же Ключевые потребности клиента воздействуют на принятие решения и управляют процессом выбора.

Если Желаемое конечное решение — это нечто такое, чего вы хотите добиться от клиента, то от его Ключевых потребностей будет зависеть то, как он примет решение. Другими словами, они являются теми факторами, которые нужны клиенту для того, чтобы «вычеркнуть» ненужное и принять Желаемое конечное решение.

Хотя люди принимают решения, исходя из представлений о верном или неверном, о ценном и ненужном, практическом или непрактичном, понятном и непонятном, их взгляды часто не отличаются четкостью и упорядоченностью. Клиенты не передают вам лист бумаги, на котором перечислены их взгляды. И сами взгляды не всегда разделяются ключевыми игроками. Чаще всего именно от вас зависит, поймете ли вы взгляды клиентов.

Чтобы ориентироваться во взглядах клиента, нужно тщательно продумать то, во что клиент должен поверить (как интеллектуально, так и эмоционально), до того как он будет готов принять предложенное вами Желаемое конечное решение.

## Способы выявления Ключевых потребностей клиента

Ваша сила как профессионала в области продаж заключается в способности добиваться принятия клиентом Желаемого конечного решения на каждой встрече в Зоне закрытия

---

делки. Успех, в свою очередь, зависит от вашего умения определять и понимать его Ключевые потребности, которые лежат в основе решений. Каждая встреча — это возможность раскрыть взгляды клиента.

По правде говоря, выяснение того, что думает и чувствует клиент, является основой понимания его Ключевых потреб-

Нам постоянно рассказывают о том, что специалист по продажам приезжает для проведения презентации и обнаруживает, что клиент пригласил на встречу коллег, которые незнакомы с темой.

Специалист по продажам оказывается перед очень непростым выбором: «Следует ли провести презентацию, как планировалось, или попытаться изучить и понять тех, кто неожиданно оказался в зале?»

Те специалисты, которые понимают силу взглядов, (смело) предпочитают сразу обратиться к тем, с кем они незнакомы, просто сказав им: «У меня не было возможности поговорить с теми, кто присоединился к нам сегодня, поэтому я хотел бы потратить несколько минут на то, чтобы узнать, что вы ожидаете увидеть, услышать и узнать во время презентации. Это позволит более продуктивно использовать время, которое вы решили провести с нами».

Такой подход сразу позволяет определить, сможет ли подготовленная презентация удовлетворить эти запросы или лучше организовать новую.

Еще один способ выявления взглядов — поменяться ролями и представить себя клиентом. Сядьте на ту сторону стола, где сидят клиенты, и представьте, что кто-то, обладающий такими же знаниями и опытом, как вы, проводит презентацию для вас. В чем этот человек должен убедить вас, прежде чем вы закроете сделку с этой фирмой? Составьте список и посмотрите, как он выглядит по сравнению с тем, что вы услышали (или могли услышать) от клиента.

---

---

ностей. Часто это бывает так же просто, как спросить у потенциального клиента: «Я готовлю презентацию и хотел бы знать, о чем, по вашему мнению, нам нужно рассказать, чтобы вы приняли правильное решение, независимо от того, выберете вы нас или кого-нибудь другого?»

Есть немало и других вопросов, которые можно задавать, чтобы разобраться во взглядах клиента, например:

*Какие проблемы бизнеса необходимо решить с помощью предлагаемого решения?*

*Как клиент узнает об успехе?*

*В чем, по мнению клиента, заключается финансовое и иное влияние проблемы?*

*Как проблемы клиента связаны с более широким организационным контекстом?*

*Что не позволяло клиенту решить эти проблемы раньше?*

*Какова точка зрения клиента на адекватность затрат времени, людских ресурсов и денег?*

Когда у вас появится возможность поговорить с ключевыми игроками, то обычно полезно спросить о том, что им нужно увидеть, услышать или узнать из презентации (или предложения), чтобы принять благоприятное решение от имени компании. Будьте готовы записывать, поскольку, скорее всего, это будут их Ключевые потребности.

## Типичные Ключевые потребности клиентов

Ключевые потребности клиентов часто имеют много общего с их представлениями о надежности, способностях и совме-

---

---

стимости продавца. Типичные Ключевые потребности клиентов включают в себя следующее:

*Вы (специалист по продажам) понимаете нашу бизнес-ситуацию. Или вы можете сформулировать нашу ситуацию так же хорошо или лучше, чем мы.*

*Предлагаемое вами решение соответствует нашим потребностям и/или нашим бизнес-целям. Или это решение дает то, что мы хотим от него.*

*Ваша компания успешно внедряет это решение у клиентов, аналогичных нам. Или у вас хорошая репутация.*

*У наших команд отличное взаимопонимание. Или из нас получится отличная команда.*

Вместо того чтобы организовывать презентацию, посвященную характерным особенностям и преимуществам вашего предложения, намного полезнее продемонстрировать, как эти особенности и преимущества соответствуют Ключевым потребностям клиента.

## Удовлетворяйте Ключевые потребности клиента, используя основные аргументы

Основные аргументы помогают доказать клиенту, что ваше предложение полностью соответствует его запросам. Они дают ему возможность уверенно принимать Желаемое конечное решение.

Аргументы могут включать в себя рассказы, информацию, свидетельства, анализ, количественные показатели и любые другие элементы, демонстрирующие вашу способность удовлетворять Ключевые потребности.

---

---

Ниже приведены некоторые из лучших аргументов:

- Создание интеллектуального контакта с клиентом.
- Создание эмоционального контакта с клиентом.
- Удовлетворение потребностей на индивидуальном и коллективном уровнях.
- Предоставление клиенту доказательств, необходимых для уверенного принятия Желаемого конечного решения.

Чтобы наладить интеллектуальный контакт с клиентом, нужно создать логическую базу, которой можно легко следовать, с достаточным количеством информации — не слишком большим и не слишком маленьким. Мы настоятельно советуем не давать клиентам информацию, которая им не нужна, независимо от того, насколько впечатляющей она, по вашему мнению, может быть.

Для появления эмоционального контакта клиент должен почувствовать, что вы создаете безопасную среду для дискуссий и решений проблем. Он должен понимать и то, что вы помогаете ему принять лучшее решение, даже если оно будет отрицательным.

Представляйте свои аргументы (свидетельства, демонстрации возможных решений, логические обоснования, опыт из прошлого и рекомендаций) таким образом, чтобы они удовлетворяли Ключевые потребности клиента.

Если ваши аргументы найдут понимание у клиента и удовлетворят все Ключевые потребности, он будет чувствовать комфорт и уверенность при принятии Желаемого конечного решения.

---

---

Занимаясь проработкой аргументов, задайтесь следующими вопросами:

*Действительно ли аргументов достаточно, или что-то упущено?*

*Можно ли сделать эти аргументы лучше, чем у конкурентов?*

*С теми ли людьми я веду разговор?*

*Остаются ли у меня вопросы к клиенту перед презентацией?*

Помните, что решения принимаются на основе взглядов и потребностей. Хотя у клиентов могут быть десятки потребностей, упростите их до нескольких ключевых; это и есть Ключевые потребности, на удовлетворение которых нужно тратить время. Организуйте повестку встречи, продумайте презентацию и подготовьте аргументы, которые позволят удовлетворить ключевые потребности.

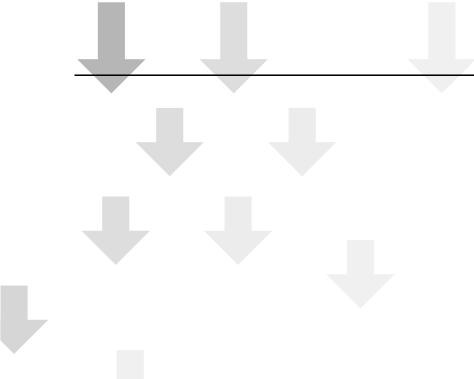


## Что делать

### Навык 2: проработка Ключевых потребностей клиентов

- Понять, во что должен поверить интеллектуально и эмоционально, чтобы уверенно принять Желаемое конечное решение.
- Задавать правильные вопросы, позволяющие определить Ключевые потребности клиента.
- Во время каждой встречи предоставлять аргументы, удовлетворяющие все Ключевые потребности клиента.





# Навык 3

## Отработка возражений

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- готовность к возражениям клиента помогает выслушивать то, что вызывает у него опасения;
- знание и понимание возражений клиента помогают добиться взаимовыгодного результата;
- знание, что сказать и сделать, когда вы не можете соответствовать критериям, которые клиент считает необходимыми для решения проблемы, помогает добиваться принятия благоприятного решения;
- решение проблемы несогласия с ценой требует других навыков, чем проблемы несогласия по вопросам, не связанным с ценой.

---

## Для победы нужно личное присутствие

Когда вы находитесь в Зоне закрытия сделки, возражения, сомнения и опасения появляются как во время *вашего присутствия на переговорах*, когда вы можете на них ответить, так и *после вашего ухода*, когда нельзя ни на что повлиять. Какой вариант вы предпочитаете?

Успешная или пустая трата времени, энергии и денег может зависеть от вашей способности реагировать на возражения — или то, что мы часто называем «Желтым светом». Безотлагательный и быстрый ответ на возражения в Зоне закрытия сделки позволяет решить все проблемы логичным и разумным путем.

Менеджер по продажам одной небольшой софтверной компании рассказал, что использует количество возражений в качестве счетчика «расстояния» до окончательного успеха. Он говорит: «Чем больше возражений я получаю, тем больше уверен, что клиент все ближе к принятию решения в нашу пользу. Именно отсутствие возражений на последних стадиях цикла тревожит меня больше всего».

При появлении возражений важно держать в уме следующие установки.

**Не поддавайтесь позывам «устранить» возражения.** Подождите, пока не «поймете», в чем они заключаются.

**Не бросайтесь сразу снимать возражение.** Часто решение проблемы не имеет к вам никакого отношения. Во многих случаях проблему решает сам клиент.

**Дайте клиенту возможность решить проблему самому.** Клиента часто легче убедить, если возражение устраняется с использованием его критерииев, а не ваших.

---

Успешная или пустая  
трансформации  
энергии и денег  
может зависеть  
от вашей способности  
реагировать  
на возражения.



---

---

Ранее мы уже говорили о том, как действовать в том случае, когда вы получаете ответ «нет». Важно понимать, если клиент выдвигает возражение или высказывает опасение, это не значит, что появилось неустранимое препятствие. Совсем нет. В данном случае все зависит от вашей готовности услышать его и правильно отреагировать.

Часто возражение является признаком того, что клиент приближается к очередному этапу Зоны закрытия сделки. В большинстве случаев опасение или возражение означает: «Я не говорю «нет» — на самом деле я по-прежнему очень заинтересован, но кое-что мне не нравится или в данный момент непонятно». Если мы правильно подойдем к этой проблеме, то это действительно поможет лучше понять клиента и подойти ближе к Зоне закрытия сделки — или не поможет.

По опыту мы знаем, что многие возражения возникают в результате предоставления неточной или недостаточной информации, клиент может просто думать, что вы не поставляете продукт с определенной характеристикой или какую-то услугу, хотя вы это делаете.

Суть опасения клиента часто выражена или сформулирована нечетко. Не раз случалось так, что возражение камуфлировалось под вопрос. Если заниматься предположениями или догадками, а не попытками реально понять опасение, то мы рискуем ответить некорректно. Или, что еще хуже, ответить неправильно и невольно создать причины для появления новых опасений.

Чтобы понять истинную причину опасения, можно задать приведенные ниже вопросы. Они помогут увидеть контекст, необходимый для решения создавшейся проблемы:

*Просто из любопытства, почему вы так думаете?*

*Почему вы думаете, что результат будет именно таким?*

Подобные вопросы дают возможность справиться с любыми неожиданно возникающими проблемами. Очень часто их можно решить, просто предоставив информацию, о которой забыли, или исправить факты, которые оказались ошибочными.

Опасение или возражение — это сигнал, что нужно приостановить презентацию, постараться как можно глубже понять, в чем дело, и попытаться решить проблему.

Иногда бывает полезно получить сразу все возражения. Чтобы снять то или иное возражение, можно задать гипотетический вопрос: «Что было бы?..» Он может звучать следующим образом:

*Представим, что мы работаем вместе и вы сами пытаетесь разобраться со своим опасением по этому вопросу. Как бы вы это делали?*

*Предположим, что руководители бизнес-единицы соглашаются. Как бы вы поступили?*

*Скорее всего, это невозможно. Предположим, это можно сделать через шесть месяцев. Какое решение вы принимаете?*

*Просто для того, чтобы я понял, в чем дело, давайте предположим, что вы целиком и полностью согласны со всем, о чем мы говорили, за исключением вот этого единственного вопроса. Что вы об этом думаете?*

Заметки на полях

## Использование Трехэтапного ответа

Знать, что и как сказать, когда у клиента возникают возражения, — это один из ключей к принятию благоприятного решения. Мы предлагаем использовать для этого так называемый Трехэтапный ответ. Мы называем эти этапы «Признание», «Понимание» и «Решение». Такая модель реакции

---

---

предполагает четкую последовательность действий: если вы не хотите этого, давайте вместе это четко сформулируем и подойдем ближе к тому, что желательно.

Признавая возражения, вы демонстрируете клиенту на словах и визуально, что притормаживаете перед «Желтым светом». Любопытствуйте, чтобы лучше понять опасения клиента. Задавайте вопросы, чтобы вскрыть настоящую причину его сопротивления. Чтобы преодолеть его, определите, как, с точки зрения клиента, можно решить проблему и что произойдет, если она будет (или не будет) решена удовлетворительным образом. Это создаст возможность достижения согласия по тому, как лучше решить проблему.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

## Этап 1. Признание

Остановитесь.

Признайте наличие опасения у клиента, не высказывая согласия, несогласия или допущения, что решать проблему должны вы.

Некоторые фразы, обозначающие признание проблемы:

*Хорошо, давайте поговорим об этом.*

*Ценю вашу откровенность.*

*Сложный вопрос. Хороший вопрос, но ответить на него непросто.*

*Давайте обсудим это подробно.*

Проявите понимание и сочувствие (но необязательно согласие) по поводу причин, которые не позволяют клиенту

---

---

---

двигаться дальше. Продемонстрируйте искреннее желание понять и устраниТЬ причину озабоченности. Признайтe, что можете ошибаться.

Нет необходимости слишком усложняТЬ этот шаг. Сделайте его коротким и говорите по существу. Это просто общее признание того, что было сказано: «Спасибо за то, что высказали свои опасения» или даже «Многие клиенты умалчивают о своих сомнениях, я очень ценю возможность обсудить это с вами».

## Этап 2. Понимание

Любопытствуйте.

Задавайте вопросы, чтобы разобраться в сути опасений клиента.

Чтобы понять их, продемонстрируйте клиенту искреннее желание взглянуть на проблему с его точки зрения. Сделайте все возможное для того, чтобы понять, как клиент видит проблему. Слушайте внимательно, пытайтесь выяснить, в чем заключается истинное опасение клиента, и найдите этому подтверждение.

Некоторые вопросы, позволяющие понять клиента:

*Не могли бы вы подсказать, в чем конкретно заключается излишняя сложность нашего решения?*

*Когда вы говорите об обеспокоенности «слишком сильной зависимостью», что имеется в виду?*

*Когда вы говорите «устаревший», что это значит для вас в данной ситуации?*



---

---

Мы часто отмечаем сильное желание «перескочить» этап «Понимание» и сразу двигаться к этапу «Решение». Может казаться, что вы знаете «правильный ответ» и, возможно, ощущаете настоятельную необходимость переключить «Желтый свет» на зеленый. Клиент выдвигает резкие возражения, а вы отвечаете тем же почти инстинктивно.

Запомните, что возражение часто нечетко отражает настоящую причину озабоченности клиента. Если вы не понимаете ее, не пытайтесь угадывать или делать предположения: вы можете создать лишнюю проблему, неэффективно отреагировать на возражение или вызвать у клиента новые опасения.

### Этап 3. Решение

Определите, какие критерии решения проблемы клиент считает верными.

Работайте с клиентом над поиском взаимовыгодного решения.

Полезная фраза для выяснения критериев решения проблемы, которые клиент считает подходящими, выглядит так: «Что должно произойти для того, чтобы?..» Советуем избегать вопроса «Что мне нужно сделать?..» или «Что нашей компании нужно сделать?..» Повторяем, возможно, это не ваша проблема (или не вашей компании).

Несколько вопросов для определения критериев решения:

*Что позволит вам чувствовать себя уверенно и спокойно, чтобы?..*

*Что вы должны мысленно отметить, прежде чем?..*

*Что должно быть в наличии, прежде чем?..*

*Как вы убедитесь в том, что?..*



Очень полезно попросить клиентов поделиться своими соображениями о том, что хотелось бы получить, что им нужно и что радует их, а что нет.

Как правило, клиента намного проще убедить и заинтересовать, когда при разборе возражений вы пользуетесь его критериями, а не своими.

## Когда вы можете и когда не можете соответствовать их критериям

Разобравшись в критериях, которыми клиент руководствуется при устраниении возражений, вы сразу же оказываетесь на распутье. Путь первый — вы можете соответствовать этим критериям; путь второй — вы не можете соответствовать критериям клиента.

### ПУТЬ 1: КОГДА ВЫ МОЖЕТЕ СООТВЕТСТВОВАТЬ КРИТЕРИЯМ КЛИЕНТА

Если вы в состоянии соответствовать этим критериям и устранить возражение, то можете сделать это, подкрепив их фактами, логикой, информацией, историями, технической документацией, метафорами для придания ясности, идеями и наблюдениями, т. е. всем, что подтверждает вашу способность сделать все, о чем просил клиент.

Если вы  
МОЖЕТЕ  
соответствовать  
критериям,  
то используйте:

Факты или логику

Данные или результаты  
исследований

Рассказы третьих лиц

---

---

## **ПУТЬ 2: КОГДА ВЫ НЕ МОЖЕТЕ СООТВЕТСТВОВАТЬ КРИТЕРИЯМ КЛИЕНТА**

Что делать, когда вы не можете соответствовать критериям клиента? Что, если, несмотря на все попытки понять эти критерии, вы пришли к выводу, что ваша компания не сможет выполнить желание клиента? Ключ к решению проблемы лежит в вашей способности предложить другие варианты и, возможно, поставить под сомнение логику конкретного критерия.

Для критериев,  
которым вы  
**НЕ МОЖЕТЕ**  
соответствовать:

Переосмыслите  
критерий

Измените  
относительную  
значимость критерия

Покажите,  
что никто не сможет  
соответствовать  
критерию,  
и предложите  
сравнивать «яблоки  
с яблоками»

---

---

Есть три способа реагирования в тех случаях, когда вы не можете соответствовать отдельным критериям:

1. Переосмыслить критерий.
2. Изменить относительную значимость критерия.
3. Показать, что никто не может соответствовать критерию.

Ниже мы приводим примеры ответов, которые можно использовать, если вы не соответствуете критериям клиента, необходимым для того, чтобы снять его возражения.

## Переосмыслить критерий

Клиент говорит:

*«Мне нужно, чтобы все занятые в проекте имели как минимум восемилетний опыт работы с этой платформой».*

Вы говорите:

*«Вы считаете, что восемилетний опыт гарантирует соответствие компетентности этих людей вашим потребностям. Если бы мы могли гарантировать компетентность в отдельном соглашении об уровне обслуживания, но не могли гарантировать восемилетний опыт, это устроило бы вас?»*

Клиент считает, что восемилетний опыт работы эквивалентен компетентности. Вы предлагаете другой путь доказательства компетентности, которую хочет видеть клиент.



---

## Изменить относительную значимость критерия

Клиент говорит:

«Нам нужно решить вопрос о том, кто владеет правом интеллектуальной собственности».

Вы отвечаете:

«Предположим, что все результаты, которые вы хотите получить, реальны и достижимы. И вы, и ваши клиенты побеждают, и акционеры счастливы. Единственная проблема, которую мы не можем решить, заключается в обладании правом интеллектуальной собственности. Откажетесь ли вы от всех этих возможностей из-за одного нерешенного вопроса?»

Тем самым вы говорите: «Посмотрите на все происходящее в комплексе. Неужели есть реальная причина для разрыва сделки?» Возможно, да. Возможно, нет. Вы пытаетесь понять, можно ли прийти к взаимовыгодному решению.

## Показать, что никто не сможет соответствовать этому критерию

Клиент говорит:

«Мне нужно, чтобы все занятые в проекте имели как минимум восьмилетний опыт работы с этой платформой».

Вы отвечаете:

«Хочу спросить из чистого любопытства, если говорить о проекте такого масштаба, то существует ли хотя бы одна фирма в вашей отрасли, которая могла бы гарантировать, что все занятые в этом проекте будут иметь восьмилетний опыт работы?»

---



Вы проверяете клиента. Если он говорит «Да, мы знаем такую фирму», то перед вами возникает серьезное препятствие, которое, возможно, станет причиной вашего ухода. Но сначала можно еще поговорить с клиентом, чтобы получить подтверждение сказанному.

## Устранение возражений, имеющих отношение к цене

Возражение по поводу цены зеркально отличается от возражений, не связанных с ценой. Поэтому давайте поговорим о проблемах, возникающих при устранении подобных возражений.

Вы не можете заменить хорошие переговоры о цене плохой продажей. Помните об этом. Разногласия по цене будут намного меньше, если заранее хорошо поработать над согласованием финансовой стороны вопроса.

К этому моменту вы должны уже понять, какую сумму клиент готов вложить, чтобы получить желаемые результаты. Мы считаем оценки по объему вложений (или размеру инвестиций) предварительным условием для решения вопроса несогласия по цене.

В качестве общего правила рекомендуем начинать переговоры о цене только тогда, когда она остается последним пунктом переговоров. Слишком многие продавцы предлагают скидки, но все равно не могут закрыть сделку. Из-за этого продавцы часто производят очень нехорошее впечатление на клиента.

Чтобы понять, является ли цена последним нерешенным вопросом, попробуйте «убрать» его со стола переговоров и посмотрите, что произойдет. Вы можете сказать: «Сейчас

---

---

мы назвали цену решения, которое позволит вам получить нужные результаты. Я не уверен, что мы сможем продвинуться дальше в вопросе цены, не сделав несколько важных уступок. Позвольте узнать, что вы думаете об этом. Предположим, что о цене мы договорились. Что вы будете делать?»

Или если вы находитесь в конкурентной ситуации, то можете сказать: «Допустим, что все цены одинаковы. Что вы будете делать?» В обоих случаях, если клиент безапелляционно говорит «Мы продолжаем работать с вами», то цена остается последним нерешенным вопросом, и вы знаете, что готовы говорить о ней.

Если клиент говорит что-то еще, то полученное согласие по цене не является признаком того, что сделка закрыта. Вы можете сказать: «Наша цель — предложить решение, которое действительно удовлетворяет ваши потребности. Похоже, что, даже если мы договоримся о цене, упускается что-то важное. Что именно?»

Помните, что ваша цель — сначала решить с клиентом все проблемы, не связанные с ценой. В результате согласование вопросов по цене проходит проще и убедительнее.

## Рычаги, влияющие на ценообразование

$$\boxed{\text{ОБЪЕМ РАБОТЫ}} + \boxed{\text{СРОКИ}} + \boxed{\text{РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА}} = \$$$

ЦЕНА



В первую очередь необходимо выяснить, существуют ли разумные уступки или способы «перераспределения стоимости», позволяющие снизить цену, но не подвергнуть риску предлагаемое решение или маржу, которая необходима, чтобы считать сделку успешной.

Чтобы сделать это, посмотрите на то, что мы называем «эквивалентами цены». Цена часто представляет собой функцию объема, сроков и разделения труда, среди прочего. Объем — это то, что вы собираетесь делать, чтобы получить желаемый результат, сроки — быстрота исполнения, разделение труда — кто что делает.

Если клиент хочет снижения цены, то сможет ли он достичь успеха с меньшими результатами? Если более быстрое или медленное выполнение проекта позволяет сэкономить деньги, то может ли клиент быть доволен пересмотром сроков? Может ли клиент взять на себя большую часть работы без ущерба для ее качества?

Ниже приведены несколько примеров справедливого перераспределения стоимости:

- Вы договариваетесь с клиентом о том, что не будете писать официальное предложение, а сэкономленные средства передадите ему.
- Клиент обеспечивает проведение маркетинга и рекламной кампании в обмен на снижение цены.
- Клиент участвует в исследованиях и разработках, а именно выполняет оценку эффективности решения. В обмен вы включаете результаты в техническую документацию, а затем публикуете ее и распространяете среди ключевой аудитории.



- 
- Клиент соглашается купить дополнительный бизнес сейчас, а вы снижаете свои затраты, связанные с развитием бизнеса.
  - Клиент платит раньше, и вы снижаете стоимость своей дебиторской задолженности.

Вы наверняка можете привести и свои примеры. Главное, найти такую статью расходов, в которой можно снизить цену.



## Трехэтапное реагирование на возражения, связанные с ценой

Трехэтапное реагирование, о котором мы подробно говорили ранее, эффективно при наличии любых возражений, не связанных с ценой. Теперь посмотрим, как работает процесс, состоящий из этапов «Признание», «Понимание» и «Решение», если возражения касаются цены.

Всегда останавливайтесь и переходите к первому этапу «Признание». Это показывает клиенту, что вы прислушиваетесь к его опасениям. Если вы внимательно выслушали и возражение стало понятным (т. е. видно, что оно связано с ценой), то можно переходить к третьему этапу — «Решение».

Например, если клиент говорит примерно следующее: «Я хочу, чтобы вы работали с нашей компанией. Но я вам скажу прямо: все упирается в цену. Ради нас обоих, можете ли вы что-нибудь сделать с ценой?», вы можете отреагировать следующим образом.



### ЭТАП 1. ПРИЗНАНИЕ

«Я знаю, что для вашей компании важна уверенность в получении лучшей цены».

---

## **ЭТАП 2. ПОНИМАНИЕ**

(Вы уже поняли, что проблема заключается в цене.)

## **ЭТАП 3. РЕШЕНИЕ**

*«Мы назначили такую цену, чтобы дать вам решение, которое действительно удовлетворяет ваши потребности и позволяет получать нужные результаты. Для сокращения вложений можно, например, убрать некоторые из этих результатов. Не хотите ли рассмотреть варианты?»*

Еще один пример: «Все знают, что у вас самая высокая маржа в отрасли. Объем нашего заказа значителен, не можете ли вы с учетом этого снизить маржу?» Ваш ответ может быть таким:

## **ЭТАП 1. ПРИЗНАНИЕ**

*«Я понимаю, о чем вы. Я бы тоже хотел получить самую низкую маржу».*

## **ЭТАП 2. ПОНИМАНИЕ**

(Вы уже поняли, что проблема заключается в цене.)

## **ЭТАП 3. РЕШЕНИЕ**

*«Наша политика ценообразования агрессивна, и, если вы хотите обсудить дополнительные скидки, давайте поговорим о справедливом перераспределении стоимости, которое устроит и нас, и вас. Мы могли бы рассмотреть изменения в сроках или в объеме работ. Представляет ли это интерес для вас?»*



---

## Как ведущие профессионалы решают проблему цены во время переговоров

- Они назначают цену, которая агрессивна с точки зрения решения, действительно создающего стоимость, и реалистична с точки зрения ожиданий и обоснованности. Они апробируют цену заблаговременно.
- Они приступают к обсуждению цены, когда все остальные вопросы решены. Чтобы понять, действительно ли вопрос цены последний, они снимают его с повестки, и смотрят, что произойдет. Если ничего не происходит, то это говорит об отсутствии решения, наилучшим образом удовлетворяющего потребности клиента, и о том, что достижение соглашения по цене не приведет к закрытию сделки. Они пытаются понять, что еще упущено.
- Если они идут на уступки, то прежде всего пытаются изучить возможности справедливого перераспределения стоимости. Можно ли изменить объем работы, сроки или разделение труда без ущерба приемлемому решению?
- Они не считают, что должны решить все вопросы на одной встрече. Они готовы продолжить диалог и прерывают на время переговоры, чтобы дать себе и клиенту больше времени на обдумывание взаимовыгодного решения.

## Готовность признать себя неправым

В конечном итоге ваша цель заключается в том, чтобы выиграть, когда есть соответствие между тем, что нужно клиенту, и тем, что вы делаете хорошо. Если в предложенном решении есть существенный недостаток, то вы хотите найти его так же сильно, как клиент. Это объясняется тем, что, если покупка вашего решения обернется для клиента провалом, вы тоже проиграете. Так что в ваших интересах восприни-

---

мать возражения как возможность узнать все о том, что действительно нужно клиенту.

Специалисты по продажам, уверенные в своей правоте, скорее всего, не очень прислушиваются к тому, что говорят клиенты. Они не анализируют собственные допущения. Они делают акцент на том, что представляется целесообразным им, вместо того чтобы определить и устраниить причины несогласия клиента.

И наоборот, те специалисты, которые готовы признать неправоту, стараются видеть в возражениях сигнал снизить скорость и лучше разобраться в том, что послужит интересам клиента. Умело устраняя возражения клиента, настоящие профессионалы приобретают его доверие, лучше его узнают и в конечном счете получают возможности для заключения новых сделок.

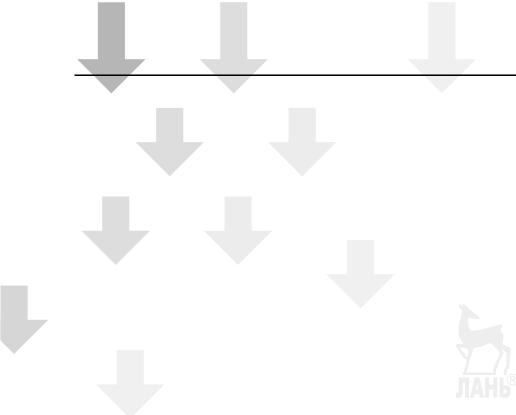


## Что делать



### Навык 3: отработка возражений

- Предвидеть возможные возражения клиента и готовить ответы перед каждой встречей с ним.
- Овладеть методикой Трехэтапного ответа: признание, понимание и решение.
- Когда вы не можете соответствовать критериям клиента по устраниению возникшего разногласия, попробуйтесь переосмыслить или изменить относительную важность конкретного критерия или продемонстрировать необходимость сравнения подобного с подобным.
- Вести переговоры по цене ТОЛЬКО тогда, когда цена остается единственным нерешенным вопросом.
- Рассматривать возможность уступок по объемам работы, срокам и разделению труда в обмен на снижение цены (и никогда не снижать цену без разумного перераспределения стоимости).



# Навык 4

## СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО РЕШЕНИЯ

---

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- вы должны создавать такие условия для каждой встречи в Зоне закрытия сделки, которые позволяют принять благоприятное решение;
- вы завоевываете доверие, когда возражаете против условий, мешающих принять благоприятное решение.



---

## Условия дают возможность добраться успеха — или не дают!

Вспомните свой прежний опыт продаж. Вам приходилось бывать на переговорах, где велись пустые разговоры или которые заканчивались без принятия конкретного решения? Вам приходилось посыпать деловое предложение тогда, когда личная встреча была бы полезнее?

Вы проводили презентацию, когда нужные люди не присутствовали на встрече? Вы когда-нибудь попадали в цейтнот, проводя презентацию?

Каким был результат?

Множество раз специалисты по продажам проявляли такой энтузиазм по поводу предлагаемого решения или так стремились представить свою информацию клиенту, что начинали презентацию преждевременно, когда условия на встрече не благоприятствовали принятию правильного решения.

Вместо того чтобы заблаговременно работать с клиентом ради достижения соглашения на условиях, способствующих принятию благоприятных решений, они позволяют клиенту диктовать условия встречи. Для каких-то встреч это хорошо, но зачастую вредно с точки зрения получения взаимовыгодных результатов.

Если вы видите свою основную задачу в том, чтобы повлиять на принятие правильного решения, то вам нужно создавать максимально благоприятные условия для этого до начала встречи.

---

Вы несете  
ответственность  
за создание условий  
для принятия  
благоприятных  
решений до начала  
каждой встречи.



## Борьба за «правильность»

Готовясь к встрече, как можно чаще вспоминайте о следующих четырех «правильных» вещах.

### 1. ПРАВИЛЬНОЕ ЖЕЛАЕМОЕ КОНЕЧНОЕ РЕШЕНИЕ

Быстрое принятие решения критически важно для достижения взаимовыгодных результатов, поэтому о принятии Желаемого конечного решения в ходе встречи необходимо договариваться с клиентом до встречи.

В главе «Навык 1» мы говорили о необходимости прозрачности в отношениях с клиентами применительно к Желаемому конечному решению. Обсуждайте это с ними заблаговременно. Постарайтесь, чтобы решение было логичным относительно положения клиента в процессе совершения покупки. И убедитесь в том, что это именно то решение, которое клиент может принять.

Каждая встреча в Зоне закрытия сделки должна двигать процесс принятия решения в направлении окончательного решения — неважно, положительного или отрицательного. Ничто не задерживает процесс так, как встреча, которая заканчивается принятием отрицательного решения.

### 2. ПРАВИЛЬНАЯ АТМОСФЕРА

Многие клиенты в целях экономии времени просят прислать коммерческое предложение вместо того, чтобы присутствовать на встрече лично. На это вы им скажите: «Предложения сами не продают и не помогают клиентам добиться успеха, это делают люди». Хотя предложения могут быть полезны для подтверждения того, что уже было согласовано, они, в принципе, представляют собой ужасные инструменты для продажи.

---

По нашему опыту, необходимость присутствия значительно возрастает, как только вы достигаете Зоны закрытия сделки. Дивергентное мышление уступает место конвергентному. Это, в свою очередь, требует более личного и глубокого разговора, который лучше провести в ходе живого общения.

Подумайте, что у нас есть при личном общении, но нет в письменном предложении.

**Голосовые сигналы.** Мы можем слышать интонацию, акценты, темп речи, оттенки языка и использовать это для точного понимания сказанного.

**Визуальные сигналы.** Мы видим мощную невербальную реакцию, очень важную для коммуникации.

**Взаимодействие.** Мы можем сразу отвечать на вопросы и реагировать на высказанные опасения.

**Гибкость.** Если что-то не работает, мы можем изменить направление.

**Взаимопонимание.** В письменном документе трудно прийти к «совпадению умонастроений сторон».

**Завершение.** Мы получаем возможность закончить встречу принятием решения — или узнать, что потребуется для того, чтобы получить эту возможность.

Убедитесь, что привели в соответствие необходимость принятия решения и весь антураж. Если вы считаете, что личная встреча необходима, то используйте все возможные средства для борьбы за право лично поговорить с клиентом.

Однако если Желаемое конечное решение не требует живого взаимодействия, то сэкономьте время и деньги и подумайте о других возможностях. Во многих ситуациях приемлемым и единственным вариантом могут послужить виртуальные платформы.



Если ваша роль  
заключается  
в содействии принятию  
благоприятных  
решений, приносящих  
взаимовыгодные  
результаты,  
то необходимо  
настаивать  
на приглашении  
нужных людей,  
способных принимать  
такие решения.

---

### **3. НУЖНЫЕ ЛЮДИ**

На встрече нельзя принять правильные решения, если отсутствуют лица, которые могут принимать эти решения. Однако специалисты по продажам зачастую проводят презентации перед клиентами, которые затем передают услышанное тем, кто реально принимает решение.

Маловероятно, чтобы люди, проводящие презентацию от вашего имени, сделали это так же хорошо, как вы. Они не могут отвечать на вопросы так же квалифицированно и авторитетно. Не факт, что они сумеют успешно развеять сомнения и опасения, а также преодолеть несогласие.

Точно так же важно разбираться в том, кто на встрече имеет право руководить, а кто нет. Скорее всего, вы уже сталкивались с тем, что на встречах присутствуют люди, не имеющие отношения к рассматриваемому вопросу, люди, которые уводят обсуждение совершенно не в том направлении, которое нужно для движения вперед.

Так зачем позволять кому-то другому проводить презентацию перед лицами, принимающими решение? Зачем отвлекаться на людей, которые не имеют отношения к делу? Мы оказываемся в этом положении, потому что так хочет клиент, а мы подчиняемся.

Если ваша роль заключается в содействии принятию благоприятных решений, приносящих взаимовыгодные результаты, то необходимо настаивать на приглашении нужных людей, способных принимать такие решения.

### **4. ПРАВИЛЬНАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ВСТРЕЧИ**

Сколько времени нужно потратить на хорошую презентацию? Это зависит от решения, которое предстоит принять.

---

Однако помните, что встречи часто не начинаются вовремя, темы оказываются слишком сложными, другие затягивают свои выступления, уменьшая время, отведенное на вопросы и ответы. Все эти факторы могут привести к принятию неудачного решения или вообще заблокировать принятие решения.

Нет ничего хуже, чем услышать от клиента: «Прошу прощения, но кое-что произошло, поэтому мы вынуждены сократить продолжительность встречи. У меня есть только около 15 минут». Как следует поступить, если вы твердо уверены, что для принятия благоприятного решения необходим целый час?

Специалисты по продажам часто пытаются уложить в 15 минут то, что они считали возможным сделать за час. Такой подход не способствует созданию благоприятных условий для принятия решения, он отдает поспешностью. Если вы можете провести презентацию за 15 минут, то зачем отводили на нее целый час? На подготовку этой встречи могли уйти недели и месяцы. Если вы хотите провести ее именно сейчас, стараетесь говорить быстро или пропускаете важную информацию, то ставите под угрозу весь процесс и работу, направленную на подготовку клиента к принятию благоприятного решения. Следовательно, в данной ситуации лучше всего перенести встречу.

Иногда клиент заранее говорит, что у него только 30 минут, а вы знаете, что нужно больше времени. Если вы уверены в том, что нужно 60 минут для обеспечения принятия благоприятного решения, то боритесь за эти 60 минут. Ведь клиент в первую очередь заинтересован в создании условий, которые позволят принять нужное решение.



И последнее замечание о правильном выборе момента и продолжительности презентации. Сложилось так, что в мире бизнеса продолжительность деловой встречи по умолчанию составляет один час. Подумайте сами над тем, сколько времени, по вашему мнению, как минимум требуется для того, чтобы добиться принятия Желаемого конечного решения. Профессионалы ценят эффективность, но большинство встреч оказываются неэффективными, потому что специалисты в области продаж заранее не проработали Желаемое конечное решение или список обсуждаемых вопросов. Если вы можете за 30 минут выполнить намеченное, то делайте это. Это поможет вам завоевать доверие и авторитет со стороны клиентов.

## Как выразить свое несогласие?

Возможно, вы думаете: «Все это логично. Но я не могу представить себе, что высказываю несогласие своему клиенту».

В главе «Навык 3. Отработка возражений» мы научили вас использовать Трехэтапный ответ, состоящий из этапов «Признание», «Понимание» и «Решение». Кратко рассмотрим каждый из них.

### **ЭТАП 1. ПРИЗНАНИЕ**

Остановитесь.

Признайте наличие у клиента опасения, не высказывая согласие или несогласие с ним.

### **ЭТАП 2. ПОНИМАНИЕ**

Любопытствуйте.

Задавайте клиенту вопросы, чтобы прояснить истинную природу его опасения.



---

### **ЭТАП 3. РЕШЕНИЕ**

Определите критерии, которые клиент считает необходимыми для устранения опасения.

Работайте вместе с клиентом над поисками взаимовыгодного решения проблемы.

Теперь подумаем над тем, как можно применить Трехэтапный ответ к подготовке условий успешного проведения встречи с клиентом.

Предположим, что вы встречаетесь с клиентом в течение некоторого времени. В Зоне закрытия сделки вы подошли к окончательной презентации и убеждены в том, что необходимо присутствие на одной встрече всех ключевых игроков. Во время подготовки этой встречи клиент говорит вам: «Я не знаю, сможем ли мы сделать так, чтобы все ключевые игроки собрались в одно и то же время». Вы согласитесь или высажете несогласие? Ниже один из возможных вариантов реакции:

#### **ПРИЗНАНИЕ**

*«Я понимаю. Если бы я не был уверен, что это так важно, я бы даже не спрашивал».*

#### **ПОНИМАНИЕ**

*«Если вы примете неблагоприятное решение, то этим людям придется собираться еще не раз в дополнение к этой встрече. А если мы будем собираться несколько раз, то придется утрясать многочисленные вопросы и решения. Получение согласия каждого на участие в отдельной встрече вызывает много трудностей и отнимает время».*

---

## **РЕШЕНИЕ**

*Мы пойдем на все, чтобы помочь вам. Так позвольте нам сделать это.*

Вернитесь и прочтите снова эти три ответа. Вдумайтесь в то, что происходит. Клиент говорит, что что-то не может состояться, а мы знаем, что это необходимо для обеспечения принятия благоприятного решения. Вы позволите ему диктовать условия, которые не способствуют принятию благоприятного решения? Или предпочтете высказать несогласие, простимулировав тем самым клиента помочь самому себе в достижении успеха?

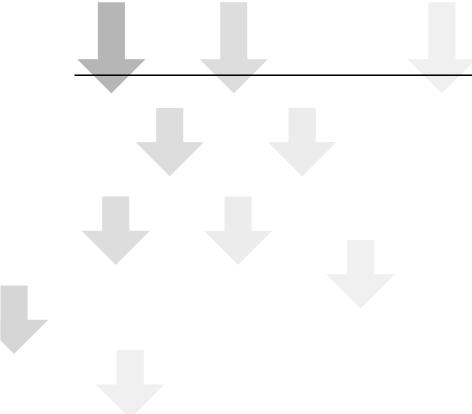


## Что делать

### Навык 4. Создание условий для принятия благоприятного решения

- Проанализируйте последние пять встреч, которые вы провели в Зоне закрытия сделки. Определите условия, которых не хватило для принятия клиентом благоприятного бизнес-решения.
- Повлияйте на принятие благоприятного решения в Зоне закрытия сделки, высказав несогласие со всеми предложениями, которые не позволяют клиенту принять это решение.
- Помните, чего нужно добиваться:
  - принятия правильного Желаемого конечного решения;
  - создания правильной обстановки;
  - присутствия нужных людей;
  - правильной продолжительности встречи.





# Навык 5

**ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ  
НА СТАРТЕ И УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ  
НА ФИНИШЕ**

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- целеустремленность на старте предполагает ясность, ориентированность на клиента и высокую вероятность принятия Желаемого конечного решения;
- убедительность на финише включает в себя краткое изложение того, как вы будете работать с Ключевыми потребностями клиента, и выполнение Желаемого конечного решения.

## Ясность, язык, гибкость

Если вы еще до встречи создали необходимые условия для принятия благоприятного решения, то можете открывать ее с учетом этого обстоятельства. Делая вступительные заявления, лучшие специалисты в нашем деле выражаются ясно, используют правильный язык и готовы проявлять гибкость.

**Ясность.** Сразу дайте понять, какое решение должен принять клиент к окончанию встречи.

**Язык.** Используйте язык, который раскрепощает клиентов, а не заставляет их закрываться или сопротивляться. Как уже говорилось, напомните клиенту о том, что у него есть возможность принять отрицательное решение, это позволит ему сделать свободный выбор.

**Гибкость.** Будьте готовы внести изменения уже в самом начале, чтобы сразу отреагировать на фактическую ситуацию, а не на то, что должно происходить согласно вашему представлению.

Умение сбалансировать четкость высказываний и язык, свободный от угроз, — это искусство. Если, пытаясь быть деликатным и вежливым, вы выражаетесь слишком мягко, расплывчато или запутанно, то соглашение либо не будет достигнуто, либо окажется бессмысленным.

В то же время если люди чувствуют, что вы бесцеремонны или склонны к интригам, то они могут начать сопротивляться. Как мы уже говорили выше, им нужна свобода волеизъявления, а не чувство, что их вынуждают принимать предопределенные решения. Именно поэтому очень полезно поработать над своим вступительным заявлением, а потом

---

потренироваться в его изложении. Тренироваться нужно до тех пор, пока вы не добьетесь нужного баланса.

Даже если вы потратили много сил на то, чтобы все прошло по плану, накладки и сбои неизбежны. Когда такое происходит, велик соблазн продолжать действовать, как было запланировано. Может казаться, что вы правы, и клиент в конечном итоге «поймет это», а если не поймет, то пусть ему будет стыдно. На самом деле стыдно должно быть вам — ведь это вы не проявили гибкость и готовность действовать по обстоятельствам вместо следования сценарию, сложившемуся в голове.



Когда во вступительной речи удается удачно сочетать ясность мысли, правильный язык и гибкость, люди с большей охотой идут на сотрудничество. Конечно, у вас по-прежнему будет много работы, чтобы повлиять на принятие благоприятного решения, но сильное вступительное заявление станет отличным стартом и облегчит решение основной задачи.

## Четыре шага к целенаправленности начала встречи

Вступительное заявление должно задавать тон встрече и определять ее повестку. Если сделать это правильно, то вы сможете определять ход всех последующих событий.

Чтобы правильно начать встречу, надо:

1. сформулировать Желаемое конечное решение и получить согласие с ним;
2. сформулировать повестку встречи и получить согласие с ней;



Когда  
во вступительной речи  
удается удачно  
сочетать ясность мысли,  
правильный язык  
и гибкость, люди  
с большей охотой идут  
на сотрудничество.



- 
3. кратко обрисовать ситуацию, в которой находится клиент, и связанные с этим проблемы;
  4. связать предлагаемое решение с проблемами и потребностями клиента.

Обычно во вступительном заявлении просят клиента согласиться с Желаемым конечным решением и предлагаемым путем его достижения.

Если вы заранее оговорили ход встречи, согласовали Желаемое конечное решение и обеспечили присутствие людей, ответственных за принятие решения, то, скорее всего, их согласие будет получено. Вы находитесь на верном пути к принятию благоприятного решения. Если открытие проведено правильно, но клиент не соглашается, то вы хотя бы узнаете об этом с самого начала и сможете соответствующим образом отреагировать.

Во вступительном заявлении присутствует благоприятное Желаемое конечное решение, которое является естественным итогом или действием. Именно такой результат любой хороший бизнесмен ожидает увидеть на продуктивной встрече.

Аналогичным образом повестка встречи или путь к достижению Желаемого конечного решения должен выглядеть логично и конкретно — это как раз то, что было бы важно и для вас, будь вы клиентом.

Предположим, что вы проводите финальную презентацию и представляете единственную компанию, предложение которой рассматривается. В этой ситуации четыре шага для правильного проведения начала встречи могут выглядеть примерно так:



Если вы заранее  
оговорили ход встречи,  
согласовали Желаемое  
конечное решение  
и обеспечили  
присутствие людей,  
ответственных  
за принятие решения,  
то, скорее всего,  
их согласие будет  
получено.



---

## **1. СФОРМУЛИРОВАТЬ ЖЕЛАЕМОЕ КОНЕЧНОЕ РЕШЕНИЕ И ПОЛУЧИТЬ СОГЛАСИЕ С НИМ**

«Мне приятно находиться здесь сегодня. Обе наши компании проделали большую и продуктивную работу, чтобы достичь имеющихся у нас результатов. Мы хотим одного и того же: успешной инициативы, дающей результат, который нужен вашей компании и который она ожидает. Мы собрались здесь, чтобы представить решение, которое, по нашему мнению, соответствует этим целям. Мы просим вас без колебаний высказывать свои возражения. Если в предложенном решении есть недостатки, то мы хотим определить и устранить их так же, как и вы. В завершение нашей сегодняшней встречи мы хотели бы прийти к одному из трех решений:

- 1. Все выглядит отлично, можно двигаться дальше.**
- 2. Мы будем готовы двигаться дальше, как только убедимся, что вы устранили следующие недостатки.**
- 3. Нам кажется, что в этом проекте есть фундаментальные недостатки. Мы не видим смысла работать дальше ни сейчас, ни в будущем.**

*Считаете ли вы, что выбор одного из предложенных решений будет хорошей целью на сегодняшний день?»*

Если вы согласовали Желаемое конечное решение, переходите ко второму шагу.

## **2. СФОРМУЛИРОВАТЬ ПОВЕСТКУ ВСТРЕЧИ И ПОЛУЧИТЬ СОГЛАСИЕ С НЕЙ**

«Мы заранее разослали повестку встречи, которая поможет нам принять одно из трех упомянутых выше

---

---

*решений. Если вы не возражаете, давайте быстро ее обсудим и решим, есть ли у вас предложения по внесению изменений.*

*Мы представили себя на вашем месте и задались вопросом: “Что они должны продемонстрировать нам, прежде чем мы со спокойной душой решим двигаться дальше?” Вот что у нас получилось:*

*Понимают ли они нашу ситуацию?*

*Соответствует ли решение возможностям нашего бизнеса и поможет ли оно нам получить результаты, которые мы ожидаем?*

*Являются ли экономические условия аргументированными?*

*Понятно, что каждый пункт подразумевает наличие множества деталей. Однако эти пункты обозначают самые важные вопросы. Как вы видите ситуацию? Поможет ли предложенный путь принять правильные, обдуманные решения, какими бы они ни были, или вы хотите предложить какие-нибудь изменения?»*

Если клиент согласится с предложенной повесткой встречи, то вы можете продолжать. На самом деле если повестка согласована еще до встречи, то вступительное заявление может лишь подтвердить то, о чём была достигнута договоренность.

Убедитесь, что ваше выступление оставляет клиенту возможность согласиться с предложениями или внести в них изменения.

Как это ни странно, но мы много раз видели, как презентаторы только формулировали цели и повестку встречи, после

---

чего сразу двигались вперед, не думая об обратной связи с клиентом.

Достигнув согласия по Желаемому конечному решению и повестке встречи, можно переходить к третьему и четвертому шагу.

### **3. КРАТКО ОБРИСОВАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ И ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТА**

Коротко изложите, как вы понимаете проблемы бизнеса вашего клиента. Способность описать ситуацию его же словами позволяет создать атмосферу доверия с самого начала и настраивает клиента на открытые дискуссии во время встречи.

### **4. СВЯЗАТЬ ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ С ПРОБЛЕМАМИ И ПОТРЕБНОСТЯМИ КЛИЕНТА**

Привяжите свое решение к проблемам клиента. Не заставляйте его заниматься предположениями. Четко обрисуйте, как его ситуация может улучшиться в результате принятия вашего предложения.

### **Отработайте свое вступительное заявление**

Мы все попадали в ситуации, когда открытие встречи шло совсем не так, как хотелось. Мысленная пошаговая организация успешного открытия — это отличный старт, однако лучше записать до встречи все, что вы хотели сказать. Заблаговременная подготовка гарантирует, что все ваши мысли будут зафиксированы на бумаге и произнесены правильно.

Хорошая подготовка ведет к хорошим вступительным заявлениям, а хорошие вступительные заявления, в свою очередь,

---

---

приводят к принятию правильных решений или, по крайней мере, служат хорошим стартом.

### Заметки на полях

Менеджер по продажам одной фирмы, занимающейся веб-дизайном, рассказал: «Большинство членов нашей команды в прошлом считали, что вступительное заявление должно быть монологом, а не диалогом. Мы собрали наших штатных сотрудников, чтобы научить их выступать со вступительными заявлениями, целью которых является максимальное увеличение количества точек соприкосновения с клиентом во время встречи.

Каждый член команды согласился сделать пробный прогон вступительного заявления для встречи, которую мы запланировали. Остальных коллег мы попросили махнуть рукой, когда они считали, что презентатору лучше сделать паузу и спросить у клиента, согласен ли тот с ним. Мы просили наших специалистов по продажам останавливать выступление и задавать вопросы примерно такого содержания:

*Это разумно?*

*Не хотите что-нибудь добавить?*

*Не кажется ли вам, что мы зря тратим время?*

*Мы движемся в правильном направлении?*

Ответная реакция наших специалистов по продажам позволила предположить, что упражнение помогло им освободиться от давления и убедиться в том, что они установили контакт с аудиторией. Этот маленький сдвиг коренным образом изменил нашу связь с аудиторией».

## Три шага к убедительному финишу

Лучшие специалисты завершают встречу принятием решения. Это так просто.

Это не значит, что они всегда слышат ответ «да». На самом деле им может не нравиться решение. Но убедительное



Лучшие специалисты  
завершают встречу  
принятием решения.  
Это так просто.



---

---

завершение встречи значит, что решение принято и что следующие шаги ясны и понятны всем.

Встречи обычно завершаются одним из вариантов фразы «Наше время почти истекло. Есть ли еще вопросы?».

Это как раз то, чего мы стараемся избегать. Самое важное здесь то, что именно вы спрашиваете о принятом решении!

Когда завершающая часть встречи проведена неудачно, это обычно означает, что ее повестка была перегружена информацией, вы не укладываетесь в график и (обычно) жертвуете временем, отведенным на вопросы и ответы.

В таких случаях взаимопонимание, которое вы ищете, сразу теряется. Уже почти нет никакой двусторонней дискуссии, и точно нельзя говорить о принятии решения. Часто ситуация развивается таким образом, что специалист по продажам начинает говорить с клиентом агрессивно вместо того, чтобы искать решение, которое клиенту необходимо.

На завершающей стадии необходимо сжато и точно подвести итоги встречи. К этому моменту клиенты должны иметь полное представление о Желаемом конечном решении и готовы принять его.

### **ЧТОБЫ ПРАВИЛЬНО И УБЕДИТЕЛЬНО ЗАВЕРШИТЬ ВСТРЕЧУ, НЕОБХОДИМО:**

Кратко повторить основные положения презентации.

- Сделать паузу и еще раз сформулировать Желаемое конечное решение.
- Повторить, как вы будете удовлетворять Ключевые потребности клиента.

---

Призвать принять Желаемое конечное решение.

- Помнить, что самым большим соперником является не-принятие решения.
- Повлиять на клиента, с тем чтобы он принял благоприятное бизнес-решение — с вами или без вас.
- Верить в то, что призыв к принятию Желаемого конечного решения отвечает интересам всех участников встречи.

Предложить следующие шаги.

- Быть готовым высказать свое экспертное мнение.
- Продумать возможные действия на случай как положительного, так и отрицательного ответа клиента.

Вспомним о вашем намерении: вы пытаетесь помочь людям и организациям стать более успешными и принимать решения таким способом, которым они смогут гордиться. Вы проводите презентацию своего предложения, которое, по вашему мнению, помогает им достичь своей цели.

Вам необходимо узнать их мнение о том, будет или не будет это работать. Если решение действительно не будет работать, то вы заинтересованы в отказе от него больше, чем они. Если есть сомнения, вопросы или опасения, смело высказывайте их, обсуждайте и ищите разумные решения.

Просите поддержать ваше намерение принятием решения, но делайте это прямо и искренне. Пусть клиенты без колебаний и опасений максимально точно высказываются о том, что они думают или чувствуют в данный момент.

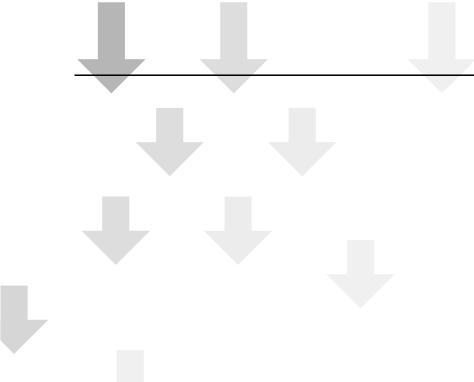


## Что делать

### Навык 5. Целеустремленность на старте и убедительность на финише

- Перед каждой встречей с клиентом отрабатывайте свое вступительное заявление.
- С самого начала сформулируйте Желающее конечное решение, кратко опишите проблемы клиента и свяжите предлагаемое решение с его проблемами.
- Закрывая встречу, кратко подытожьте, как вы будете удовлетворять каждую ключевую потребность клиента, и предложите принять Желаемое конечное решение.





# Различие

ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ ВЫ УЗНАЕТЕ, ЧТО:

- лучший путь повышения эффективности продаж — упорная и последовательная тренировка.

---

## Укрепляйте свои умения и навыки

Итак, вы узнали, как определять правильное Желаемое конечное решение, удовлетворять Ключевые потребности клиента, устранять причины опасений и возражений, создавать нужные условия, целеустремленно начинать и убедительно завершать встречи с клиентами. Надеемся, что материал вызвал у вас неподдельный интерес и теперь вы думаете, что «это было действительно здорово». Наверное, у вас возникает вопрос: «Что делать теперь?»

Наше исследование показывает, что большинство людей забывают до 85% того, чему они научились, в течение нескольких недель после овладения новым навыком. Вы, конечно, хотите применить на практике полученные знания, а не забыть все, чему научились.

Исследование показывает также, что без практики и строгого следования установленному порядку — профессионально разработанной системе — вы не добьетесь стабильного роста показателей. Конечно, может быть скачок в результатах, но непрерывного роста вы не дождитесь.

## Секретное ноу-хау лучших профессионалов

В процессе продолжительного изучения искусства продаж нас неотступно преследовал вопрос: «Каким образом люди добиваются успехов в своей области?» Речь идет не только о продажах. Мы тщательно следили, как повышают эффективность в самых разных сферах деятельности, независимо от того, кем является человек — шеф-поваром мирового уровня или балerinой.

---

Наши собственные исследования и исследования, проведенные другими специалистами во многих областях, показали, что существует один фактор, который объясняет многое (хотя и не все) в эффективной работе настоящего профессионала, — это качество и количество тренировок.

Поскольку характер подготовки, в результате которой человек становится настоящим специалистом, разительно отличается от того, что большинство людей считают «подготовкой», эксперты в области высокой эффективности придумали для нее термин «целенаправленная подготовка».

Исходя из нашего опыта, те профессионалы в области продаж, которые существенно улучшили свои навыки, проводят регулярные тренировки. Они находят коллегу, который становится их наставником. Обычно это человек, который может обеспечить обратную связь по эффективности работы.

Посвящайте не менее 60 минут в неделю изучению и применению пяти навыков, о которых мы говорили, и вы получите значительный прирост доли закрытых сделок.

## Краткий обзор основных терминов

**Намерение.** Помните о том, что цель продажи заключается в помощи клиенту добиться успеха. Настоящие профессионалы готовят и создают условия для принятия благоприятных решений — решений, которые служат интересам клиента.

**Набор установок.** Ваша роль как специалиста по продажам заключается в том, чтобы влиять на принятие решений, ведущих к получению взаимовыгодных результатов.

---

**Набор навыков.** В ходе каждого взаимодействия с клиентом используйте следующие пять навыков.

Навык 1: определение Желаемого конечного решения.

Навык 2: проработка Ключевых потребностей клиентов.

Навык 3: отработка возражений.

Навык 4: создание условий для принятия благоприятного решения.

Навык 5: целеустремленность на старте и убедительность на финише.

Чтобы получить доступ к инструментам, о которых говорилось в этой книге и которые могут помочь пользоваться пятью навыками, посетите сайт [www.franklincovey.ru/salesperformance](http://www.franklincovey.ru/salesperformance).

## Рост объема продаж обусловлен профессиональным ростом вашего отдела продаж

За последнюю четверть века мы были свидетелями повышения эффективности работы десятков тысяч специалистов по продажам после того, как они начинали применять эти навыки на практике. Наблюдение за такой трансформацией продолжает подстегивать наше желание помогать клиентам добиваться беспрецедентных успехов.

Ниже мы приводим несколько примеров успеха, которых может добиться и ваша организация.

В течение года мы работали рука об руку с руководством и персоналом отдела продаж международной



Объем продаж  
перестает расти  
из-за того,  
что перестают расти  
специалисты  
по продажам.





компании — системного интегратора, внедряя новые механизмы и навыки работы. Мы интенсивно активизировали их вялый процесс продаж, а также готовили и обучали персонал. В результате:

- объем продаж вырос на 46% — с \$2,5 млрд в январе до \$3,65 млрд в июле;
- доля закрытых сделок выросла с 38 до 45% (на 14% выше, чем в среднем по отрасли);
- количество закрытых сделок объемом более \$5 млн увеличилось на 30% по сравнению с предыдущим годом.

Мы тесно сотрудничали с руководителями отдела продаж и специалистами по работе с заказчиками одной технологической компании, чтобы помочь развить культуру формирования спроса в отделе продаж. Культура формирования спроса позволяет специалистам по продажам увеличивать число новых полноценных проектов в объеме продаж и долларовую стоимость закрытых сделок. В результате:

- объем продаж компании достиг почти \$2 млрд;
- 74% сотрудников службы продаж выполнили план по сравнению с 23% годом раньше.

Компания, занятая интегрированным маркетингом, хотела увеличить долю сотрудников отдела продаж, выполняющих план, а также повысить объем продаж в расчете на одного сотрудника. После того как мы поработали с компанией, она добилась следующих результатов:

- общая стоимость проданных контрактов выросла на 35%;

- общая стоимость контрактов, проданных новым основным клиентам, выросла на 154%;
- общая стоимость контрактов, проданных дополнительно, увеличилась на 133%;
- общее количество сделок выросло на 14%;
- средний размер сделки вырос на 18%;
- количество сделок объемом более миллиона долларов выросло на 33%.

Если вы руководитель фирмы, специализирующейся на продажах, и желаете расширить возможности своей организации, свяжитесь с нами, чтобы узнать, как компания FranklinCovey может помочь вам внедрить систему обучения, которая готовит настоящих профессионалов в этой сфере.

Мы используем консультации, обучение и коучинг и можем помочь вам построить успешно работающую систему продаж. Наше обучение является частью процесса, а не обособленным событием, оно встроено в непрерывный процесс «целенаправленной подготовки» (продуманный и осуществляемый экспертами), оно проходит в благоприятных условиях.

Посетите наш сайт [www.franklincovey.ru/  
salesperformance](http://www.franklincovey.ru/salesperformance) или позвоните по номеру  
1-800-707-5191.





---

## Об авторах



Страстный любитель бега на длинные дистанции и отец шестерых детей **Крэйг Кристенсен** знает о выносливости все. Получив степень МВА в Гарварде, Крэйг работал банкиром на Уолл-стрит, разработчиком коммерческих программных продуктов и ведущим консультантом по организационным вопросам. Он является сооснователем компании Ninety Five 5, специализирующейся на перестройке системы продаж. Она вошла в список «500 самых быстрорастущих компаний Америки» и в 2013 г. была куплена компанией FranklinCovey. Сейчас Крэйг Кристенсен является глобальным лидером Практики «Эффективные продажи» компании. Крэйг помогает клиентам добиваться успеха путем повышения прибыльности бизнеса. Он объединяет лучшее из сферы развития лидерских качеств и навыков, изменений в поведении и управления продажами и получает ощутимые результаты.



Шон Фронтц занимался обучением руководителей и менеджеров в разных странах мира принципам эффективности с момента получения диплома магистра психологии в Университете Лойолы в 1996 г. С 2008 г. он пытается понять, что делает специалистов по продажам лучшими. В качестве старшего консультанта службы эффективных продаж компании FranklinCovey Шон помогает разрабатывать инструменты и системы, которые ведущие специалисты и руководители служб и отделов продаж используют для повышения эффективности своей работы. Отец пяти детей, Шон живет в Чарльстоне (штат Южная Каролина), где его семья с увлечением занимается водным туризмом и активным отдыхом.



**Деннис Сьюза** перепробовал разные профессии в сферах продаж, консалтинга и полевого маркетинга. Он писатель, турист и археолог-любитель, отец троих детей. Деннис получил диплом бакалавра в колледже Хиллсдейл в Мичигане. Прежде чем стать членом команды службы эффективных продаж компании FranklinCovey, Деннис в течение двух десятилетий занимал ряд руководящих должностей в службах продаж IBM и Microsoft. Он участвовал в разработке программ перестройки систем организации продаж в разных компаниях и отраслях. Сегодня он занимается созданием, обучением и управлением деятельностью служб продаж в сложных коммерческих ситуациях.





Кристенсен Крэйг,  
Фронтц Шон, Сьюза Деннис

# ЗАКРЫТЬ СДЕЛКУ

Пять навыков  
для отличных результатов в продажах

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *Е. Аксёнова, М. Ведюшкина*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 29.10.2018. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 7,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)

e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

---

**Издательская группа «Альпина»**



# **Услуги для бизнеса**

---

## **Издательские услуги**

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

## **Корпоративная электронная библиотека**

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

## **Оптовая продажа книг**

- Гибкие цены при оптовой закупке

**Издательские услуги:**

+7 (915) 282 63 27, email: [creative@alpina.ru](mailto:creative@alpina.ru)

**Корпоративная электронная библиотека:**

+7 (499) 685 46 32, email: [corp@alpina.ru](mailto:corp@alpina.ru)

**Оптовая продажа книг:**

+7 (495) 980 53 54, email: [zakaz@alpinabook.ru](mailto:zakaz@alpinabook.ru)

---

## «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



# Семь навыков высокоэффективных людей

## Мощные инструменты развития личности

Стивен Р. Кови; пер. с англ., 13-е изд., 2019, 396 с.

Один из самых важных уроков, которые я получил в своей жизни, звучит так: если вы хотите достичь высочайших целей и добиться выполнения самых сложных задач, сформулируйте принцип, или естественный закон, определяющий результаты, к которым вы стремитесь, и следуйте ему.

### О чем книга

Во-первых, эта книга излагает системный подход к определению жизненных целей, приоритетов человека. Эти цели у всех разные, но книга помогает понять себя и четко сформулировать их. Во-вторых, книга показывает, как достигать этих целей. И в-третьих, она говорит, как человек может стать лучше. Причем речь идет не об изменении имиджа, а о самосовершенствовании. Книга не дает простых решений и не обещает мгновенных чудес. Любые позитивные изменения требуют времени, работы и упорства. Но для людей, стремящихся максимально реализовать потенциал, заложенный в них природой, эта книга — дорожная карта.

### Почему книга достойна прочтения

- Она входит в рейтинг Топ-25 самых значимых книг по менеджменту по версии журнала *Time*.
- Эта книга — «международный бестселлер № 1» по теме личностного роста, оказавший большое влияние на жизни миллионов людей, включая Билла Клинтона, Ларри Кинга и Стивена Форбса.
- В мире продано более 30 млн ее экземпляров.
- Половина крупнейших мировых корпораций, входящих в рейтинг Fortune 500, посчитали своим долгом ознакомить своих сотрудников с философией эффективности, изложенной в «Семи навыках».
- Автор книги входит в число 25 самых влиятельных людей США.

### Кто автор

Стивен Кови (1932–2012), включенный журналом *Time* в число 25 самых влиятельных американцев, получил всемирное признание как специалист по лидерству, консультант организаций и писатель. Работы Кови изданы на 38 языках, а «Семь навыков высокоэффективных людей» была названа самой влиятельной книгой по бизнесу XX в.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.  
Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)

---

## «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



### Скорость доверия

#### То, что меняет всё

Стивен Кови мл., Ребекка Меррилл;  
пер. с англ., 8-е изд., 2018, 426 с.

Вопреки распространенным представлениям доверие не есть что-то неуловимое и неопределенное, что у вас либо есть, либо нет. Наоборот, доверие – это pragматический, материальный и работоспособный актив, который вы можете создавать, причем гораздо быстрее, чем могли предположить.

### О чём книга

О том, насколько доверительное отношение к любому человеку и явлению может изменить качество всей человеческой жизни. Как доверять людям и вызывать доверие к себе? Можно ли научиться доверию? Можно ли с его помощью форсировать события в бизнесе, извлекая больше выгоды, чем обычно? Кови-младший отвечает на данные вопросы утвердительно.

### Почему книга достойна прочтения

- Подход «изнутри наружу» к Пяти Волнам Доверия.
- Универсальность применения принципов доверия.
- Оправдание принципа «Доверие либо есть, либо его нет».
- Соединение доверия людей к себе и своего доверия к людям — создание потенциала эффективности.

### Кто автор

Сын и главный последователь великого оратора профессора Стивена Кови. Один из основателей и главный исполнительный директор компании CoveyLink Worldwide. По всему миру проводит бизнес-тренинги, помогающие людям развить в себе лидерские качества и умение вести эффективные переговоры. Обладает степенью MBA, выпускник Гарвардского университета. Проживает с женой и детьми в Скалистых Горах, США.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)

---

## «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



### Главное внимание — главным вещам Жить, любить, учиться и оставить наследие

Стивен Кови, Роджер Меррилл,  
Ребекка Меррилл; пер. с англ., 2018, 576 с.

Серия «Альпина: саморазвитие»

Вместо того чтобы поискать глубинные, хронические причины проблем, мы снимаем острую боль, порождаемую ими, используя своего рода аспирин и лейкопластырь и, получив временное облегчение, продолжаем заниматься «полезными» делами, не удосуживаясь остановиться и спросить себя, самое ли важное для нас то, что мы делаем.

Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл

#### О чем книга

О том, почему возникает разрыв между тем, на что мы тратим время, и тем, что для нас действительно важно, и почему стремление к продуктивности не приносит удовлетворенности. Книга отрицает традиционный подход к организации времени: работать как можно больше, быстрее и изобретательнее. Вместо очередных часов она предлагает компас, потому что то, куда вы держите путь, гораздо важнее, чем то, насколько быстро вы идете.

#### Почему книга достойна прочтения

- Авторы развиваются идеи супербестселлера «Семь навыков высокоеффективных людей» и развенчивают мифы тайм-менеджмента.
- Они предлагают поистине революционные подходы к организации времени, помогающие преодолеть наркотическую зависимость от срочности.
- Книга предлагает принцип-центрический подход, который качественно преобразует все, что вы делаете.

#### Кто авторы

Стивен Кови — признанный авторитет в вопросах лидерства, основатель и соучредитель FranklinCovey Co. Его знаменитая книга «Семь навыков высокоеффективных людей» разошлась тиражом более 30 млн экземпляров по всему миру, установив рекорд в мире деловой литературы.

Роджер Меррилл — известный специалист в вопросах лидерства и тайм-менеджмента, вице-президент и соучредитель FranklinCoveyCo.

Ребекка Меррилл занимает руководящие должности в ряде общественных организаций, в том числе связанных с вопросами образования.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)

---

## «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



### Третья альтернатива

#### Решение самых сложных жизненных проблем

Стивен Кови; пер. с англ., 2018., 815 с.

Серия «Альпина: саморазвитие»

Самая важная книга Стивена Кови

Сет Годин

#### О чем книга

Многие из нас в спорных ситуациях привыкли мыслить меж двух альтернатив: если я выиграю, ты проиграешь, и наоборот. Стивен Кови предлагает Третью альтернативу — революционный подход к урегулированию конфликтов, основанный на синergии. Как сплав прочнее каждого из составляющих его металлов, так и синергия — не компромисс, а нечто новое, соединение таланта и творческих способностей противоборствующих сторон, благодаря чему принятное ими креативное решение превосходит те, что каждая из них предлагала по отдельности. Третья альтернатива открывает радикально новый и творческий стиль мышления, позволяющий подняться и над конфликтами, и над компромиссами.

#### Почему книга достойна прочтения

- Эта книга — логическое продолжение «Семи навыков высокоеффективных людей».
- Это знаковый труд Стивена Кови, в котором он подробно рассказал о синергии, которую он считал деятельностью самого высокого порядка.
- Автор приводит убедительные примеры из самых разных сфер жизни — политики, здравоохранения, образования, семьи, показывая, как выстраивать прочные отношения с самыми разными партнерами.

#### Кто автор

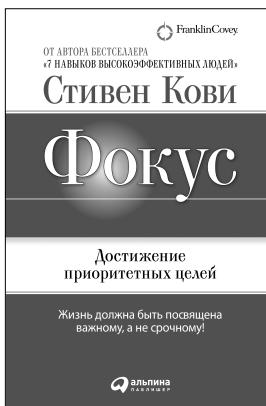
Стивен Кови (1932–2012), включенный журналом *Time* в число 25 самых влиятельных американцев, посвятил жизнь мудрому и честному наставничеству, рассказывая о том, как стать властелином собственной судьбы. Он получил всемирное признание как специалист по лидерству, эксперт по семейным отношениям, преподаватель, консультант организаций и писатель. Работы Кови изданы на 38 языках, а книга «Семь навыков высокоеффективных людей» была названа самой влиятельной книгой по бизнесу XX в.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)

---

## «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



### Фокус

## Достижение приоритетных целей

Стивен Кови, Стив Джонс

Пер. с англ., 6-е изд., 2018, 146 с.

По-моему, качество жизни — это наши отношения с людьми и понимание того, что для нас действительно важно. Высокое качество жизни означает возможность заниматься не просто необходимым, а действительно нужным.

Стивен Кови

### О чем книга

О том, как избавиться от постоянного цейтнота, заботиться обо всем заранее, грамотно планировать, определять свои приоритеты, фокусироваться на них и воплощать желаемое в жизнь. Стивен Кови предлагает разделить все дела на четыре группы: срочные и важные; не срочные и важные; срочные, но не важные и, наконец, не срочные и не важные. На какой же группе дел следует концентрировать свои усилия? Как правило, большинство людей сразу же отвечают: на первой, т. е. на «важном и срочном», однако это неверный выбор. Автор доказывает, что если человек сосредоточивается только на таких делах, то его ждут стрессы, истощение жизненных сил и вечный аврал.

### Почему книга достойна прочтения

- Это новая книга автора бестселлера «Семь навыков высокоеффективных людей», которая разошлась тиражом более 30 млн экземпляров по всему миру, установив рекорд в мире деловой литературы.
- Ее основу составляет популярный семинар компании FranklinCovey «Фокус: достижение приоритетных целей», посетить который может далеко не каждый.
- Книга представляет собой итог многомесячных изысканий, сбора материала и его анализа, а также размышлений и открытий.

### Для кого эта книга

Для всех, кто хочет максимально реализовать себя, изменить свою жизнь неожиданным и удивительным образом, сделать ее богаче, полнее и радостнее.

### Кто авторы

Стивен Кови (1932–2012), включенный журналом *Time* в число 25 самых влиятельных американцев, посвятил жизнь мудрому и честному наставничеству, рассказывая о том, как стать властелином собственной судьбы. Он получил всемирное признание как специалист по лидерству, консультант организаций и писатель. Работы Кови изданы на 38 языках, а книга «Семь навыков высокоеффективных людей» была названа самой влиятельной книгой по бизнесу XX в.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)