

СОДЕРЖАНИЕ

	К читателям	7
	Предисловие ко второму изданию	9
	Благодарности	11
	Введение	13
ГЛАВА 1	Несколько вопросов о... вопросах	21
ГЛАВА 2	Убийственные вопросы: Ваши вопросы лишают вас бизнеса и денег, а у потенциальных клиентов вызывают скуку?	29
ГЛАВА 3	Кто вы — партнер или продавец? Познавательные вопросы	39
ГЛАВА 4	Проясняющие и побуждающие вопросы: Как разобраться, чего ваш клиент не хочет или не может вам сказать	53
ГЛАВА 5	Позволяем клиенту выговориться: Сила детализирующих вопросов	73
ГЛАВА 6	Сравнительные вопросы: Как заставить клиентов посмотреть на вещи под другим углом	81
ГЛАВА 7	Дальновидные вопросы: Как понять надежды, мечты и желания клиента	91
ГЛАВА 8	Собираем все инструменты воедино: Реализация плана	103
ГЛАВА 9	Попробуйте сами: Оттачиваем навыки постановки вопросов с помощью сценария	117
ГЛАВА 10	Уточняющие вопросы: Пусть клиент сам скажет, почему именно вам следует заключить с ним сделку	129
ГЛАВА 11	Схватка с чужаком: Какие вопросы заставят клиента открыться на первой встрече	153

ГЛАВА 12	Больше проблем — больше продаж: Вопросы, которые усиливают потребности клиента	163
ГЛАВА 13	БАНТ-вопросы: Бюджет, авторитет, необходимость, тайминг	177
ГЛАВА 14	Чтобы продать в будущем, задайте вопросы о прошлом	191
ГЛАВА 15	К сделке — без стрессов и прочих эксцессов: Завершающие вопросы, которые не вызывают тревоги	197
ГЛАВА 16	Вопросы, направленные на дополнительные и перекрестные продажи: Не оставляйте свои деньги на столе — получите от бизнеса вашего клиента все, что можете	207
ГЛАВА 17	Вопросы, помогающие построить отношения с клиентом: Создаем тесную связь и доверие	217
ГЛАВА 18	Вопросы ответственности: Как надавить на клиента, чтобы он был за это благодарен	227
ГЛАВА 19	Вопросы для холодных звонков, которые помогут разговорить потенциальных клиентов	237
ГЛАВА 20	Запрос в пустоту: Вопросы для электронной почты и автоответчика	245
ГЛАВА 21	Ваши лучшие потенциальные клиенты: Как с помощью вопросов о рекомендациях построить собственный канал информации	257
ГЛАВА 22	Продажи в соцсетях: Адаптируем старые добрые вопросы к новой среде	265
ГЛАВА 23	Ключи от дворца: Вопросы для привратников	277
ГЛАВА 24	Вопросы для первых лиц: Как установить связь с руководителями высшего звена	283
ГЛАВА 25	Вопросы для презентации: Как сделать так, чтобы клиенты не клевали носом, проявляли интерес и хотели слушать вас дальше	293
	Об авторе	301

К ЧИТАТЕЛЯМ

Тот, кто задает вопросы, управляет разговором. Хорошие вопросы меняют нас или мир вокруг. Вопросы живут дольше ответов и заставляют каждое поколение искать собственные ответы на них.

Вопросу «Быть или не быть?» из третьего акта первой сцены трагедии Шекспира уже более 400 лет, и он все еще очень актуален. Джефф Безос, глава компании Amazon, пережившей взрывной спрос на свои услуги из-за локдауна во многих странах, всегда задается одним вопросом, ответ на который можно назвать его деловым чутьем. «Что не изменится?» — спрашивает он регулярно, поэтому не случайно его компания на протяжении последних 30 лет является одним из признанных мировых лидеров. Легендарный инвестор Уоррен Баффет всегда сначала спрашивает себя о том, понимает ли он суть бизнеса, куда ему предлагают вложить деньги, а лишь затем оценивает его доходность и множество других показателей.

Хорошие вопросы живут дольше, чем люди, их задавшие. Хорошие вопросы всегда в цене. Книгу Пола Черри, второе издание которой вы держите в руках, следовало бы назвать не «Продающие вопросы», а «Драгоценные вопросы», поскольку они приносят пользу как тому, кто их задает, так и тому, кто на них отвечает. Его вопросы помогают людям, чья задача — найти на рынке покупателя, потребности и нужды которого должны удовлетворить продукт или услуга, созданные усилиями множества людей.

Автор сам сравнивает свои вопросы с рабочими инструментами. Получается, что его книга что-то вроде швейцарского ножа с множеством функций для множества случаев из деловой жизни. Предлагаемые им вопросы раскрывают утонченные методы опроса, которые позволят клиенту сначала оценить ваш продукт или услугу, а уже потом задуматься о цене.

Книга изобилует примерами и упражнениями, но самое главное — множеством отличных вопросов для построения вами долгосрочных и взаимовыгодных отношений с покупателями; вопросов, которые помогут внимательным читателям обнаружить скрытые потребности

и мотивации своих клиентов, научиться преодолевать внутренние психологические препятствия, обрести умение возобновлять нарушенные когда-то отношения с клиентами, выявлять и обходить тупиковые сценарии общения, успокаивать встревоженных покупателей, ускорять процесс принятия решений о предстоящей сделке со стороны клиента.

На протяжении всех глав Пол Черри напоминает нам, что хотя современные технологии коммуникаций быстро устаревают, однако само общение между людьми живет по старым добрым правилам, суть которых — в умении задавать верные вопросы.

Поэтому не теряйте времени — читайте эту книгу и задавайте правильные вопросы!

Ярослав Глазунов,
управляющий партнер Korn Ferry
в России и странах СНГ

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Впервые «Продающие вопросы» были опубликованы в 2006 году. В первом издании я утверждал, что, хоть специалисты по продажам и сталкиваются со все новыми и новыми вызовами, основы продаж остаются вне времени.

Я придерживаюсь этого мнения. Скорость изменений в бизнесе продолжает расти. Отрасли преобразуются. Некоторые фактически исчезли, появились другие. Возникли новые роли в продажах. Однако даже в условиях современной экономики для реализации своих товаров и услуг компании все еще нуждаются в специалистах по продажам.

Как уже было сказано, среда, в которой применяются такие навыки, развивается. Когда готовилось первое издание этой книги, самая глубинная перемена уже совершалась, и теперь она определяет продажи в XXI веке: все знают всё обо всех. Специалисты по продажам получили доступ к гораздо большему объему информации о покупателях, а покупатели — о продавцах и товарах или услугах, которые они предлагают. В результате роль специалиста по продажам как поставщика информации — ходячей говорящей брошюры — осталась в прошлом. Сбор информации — вот ваше истинное конкурентное преимущество. Единственный способ добиться успеха — это лучше узнать своего покупателя: не только то, что написано на сайте его компании или у него в соцсетях, но и его надежды, взгляды, опасения — все, что он готов открыть только тому, кому доверяет. И единственный способ обрести это глубокое знание — правильно задавать правильные вопросы.

Основываясь на полученных за прошедшие годы отзывах, я полностью переработал книгу и добавил новый материал. Люди говорили, что хотели бы получить больше примеров использования вопросов на практике. Это издание не только знакомит вас с основными типами продающих вопросов и способами их составления — вы узнаете, как применять эту технику в самых разных ситуациях. Я включил множество новых примеров и шаблонов, которые вы сможете адаптировать под собственные задачи.

Надеюсь, такой подход сделает «Продающие вопросы» еще более полезными — как в индивидуальной практике специалистов по продажам, так и в качестве учебного пособия, которым менеджеры по продажам смогут пользоваться в своих командах.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эту книгу я посвящаю своей жене Клэр, которая вдохновляет и мотивирует меня каждый день. Моим дочерям Брук и Маккензи, подарившим мне покой и чувство баланса между жизнью и работой. Моей маме, владеющей даром налаживать контакт с любым человеком. Моему дорогому другу Патрику Коннору, великолепному учителю, мотивировавшему меня на то, чтобы стать лучшей версией себя. Дэвиду Байерсу, который внес неоценимый вклад в рост моего бизнеса. И Майклу Бойетту, проделавшему грандиозную работу по огранке и шлифовке моих идей и сыгравшему ключевую роль в написании этой книги. Большое всем вам спасибо.

ВВЕДЕНИЕ

Звучит знакомо?

Темп жизни все убыстряется, и мы, специалисты по продажам, должны постоянно приспосабливаться к новым ситуациям. В современных условиях клиенты не хотят тратить время на выстраивание отношений с нами. Им нужны быстрые и простые решения по наименьшей цене. Научно-технический прогресс навсегда изменил наш мир, и теперь клиентам, чтобы вести бизнес по всему миру, не нужны опытные специалисты по продажам. Они могут мгновенно получить доступ к информации в интернете или от толпы продавцов, ежедневно их обзванивающих. Не пытайтесь стать другом своему клиенту, переходите сразу к делу и предлагайте ему самые выгодные условия, или вы будете каждый раз проигрывать!

Подобные утверждения ошибочны. Мысль о том, что наш мир коренным образом отличается от мира, каким он был в 1980, 1950 или даже 1900 г., нелепа. Дейл Карнеги написал книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» в 1938 г., и она до сих пор пользуется спросом в книжных магазинах! Сегодня у нас другие технологии по сравнению с теми, что были 20 лет назад, но люди, с которыми мы ведем бизнес, не изменились. Даже если вы не вынесете из моей книги больше ничего, запомните эти слова: люди остаются людьми, какой бы год ни был на календаре!

Если мы бросим взгляд на историю, то увидим, что каждое поколение считало, будто именно оно радикально изменило мир. Когда были изобретены автомобили, все приняло как должное, что отныне жизнь и взаимосвязи изменятся навсегда. (То же самое касается электричества, телевидения, самолетов и компьютеров.) Люди поверили, что из-за автомобилей будут разрываться личные отношения, так как стало возможным уехать от семьи и друзей на сотни километров. Однако в итоге важность настоящих отношений не уменьшилась и, я уверен, не уменьшится никогда.

Как я могу делать такое смелое утверждение? За много лет работы в продажах и консалтинге я узнал, что существуют два типа отношений: поверхностные и содержательные. Поверхностные отношения характеризуются болтовней о погоде, гольфе и на другие нейтральные темы; такие отношения строятся на случайных встречах, в них нет никакой глубины. Пример тому — ваша встреча с клиентом, который учился в том же колледже, что и вы. Несколько минут общих воспоминаний и обсуждения этого совпадения не повлияют на то, как вы оба ведете бизнес. Напротив, содержательные отношения характеризуются взаимной выгодой.

На своих семинарах я прошу специалистов по продажам раскрыть понятие «отношения». Обычно его описывают с помощью таких слов, как «доверие», «согласие», «честность» и «понимание». Это чудесные качества, к которым стоит стремиться, однако большинство потенциальных клиентов в них не нуждаются. Когда же клиентов просят определить понятие «отношения» касательно бизнеса, они пускаются в рассуждения, например, о том, каким образом специалист по продажам может привнести в их компанию ценность. Gallup Organization провела крупное исследование 250 000 профессионалов в области продаж, его результаты были опубликованы в книге Бенсона Смита и Тони Рутильяно «Раскройте ваши сильные стороны в продажах: как лучшие специалисты по продажам развивали свои успешные карьеры» («Discover Your Sales Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers»). Выяснилось, что корреляция между хорошими навыками общения с людьми и успехом в области продаж ничтожно мала. Я не говорю, что в продажах навыки общения с людьми не важны — они действительно важны. Но для выстраивания значимых отношений мало одного дружелюбия. Настоящие деловые отношения требуют, чтобы вы выяснили, о чем мечтает, чего хочет и опасается ваш клиент и что его мотивирует, а для этого нужно задавать правильные вопросы, способные заинтересовать клиента, и преобразовывать его интерес в действия.

При таких отношениях вас будет заботить не только ваш заработок или заключение сделки, но и желание помочь клиенту по трем основным направлениям.

1. **Минимизировать риск.** Вы избавляете клиента от опасений (потратить слишком много или купить плохо работающий продукт) и гарантируете ему, что он будет гордиться, купив ваш продукт

для своей компании. Если клиент спит спокойно, благодаря тому что сотрудничает с вами, то определенно захочет иметь с вами дело и в будущем.

2. **Укрепить конкурентоспособность.** Клиенты, как и все деловые люди, в конечном счете хотят продвинуться вперед. Если ваш продукт поможет им хорошо выглядеть на фоне коллег и подняться на ступеньку вверх по корпоративной лестнице, то вы наверняка заслужите место за столом переговоров.
3. **Достичь целей.** Специалист по продажам, способный предоставить решение, которое повысит прибыль или сократит затраты, не подлежит замене. Если вы сможете помочь клиенту осуществить его мечту — вывести компанию на следующий уровень, то станете не просто подрядчиком, но и настоящим партнером.

Что общего у всех этих пунктов? В каждом случае вы как специалист по продажам завоевываете свое место и добиваетесь результатов, чтобы установить отношения. Содержательные отношения не возникают на пустом месте; они культивируются усердными специалистами по продажам, понимающими, что для достижения успеха необходимо приобрести настоящую ценность в глазах клиента.

Слишком долго так называемые эксперты по продажам проповедовали ценности отношений, не называя их. В большинстве своем они доказывали, что специалистам по продажам нужно только «достичь взаимопонимания, вести себя честно и выстроить доверительные отношения», чтобы способствовать коммерческому успеху. Однако эти характеристики дружбы не обязательно ведут к успешным отношениям в процессе купли-продажи. Клиенты не хотят «заводить друзей»; они хотят видеть результаты, а результаты обеспечивают содержательные отношения.

Неужели эти вопросы действительно помогают?

Работая консультантом, я в основном имею дело со специалистами по продажам, сбывающими продукты и услуги на рынке «бизнес для бизнеса». Это означает, во-первых, что мои уроки опробованы и использованы тысячами самых высокооплачиваемых специалистов по продажам в США. Данная техника работает, но требуются время и усилия, чтобы ее освоить. Во-вторых, если вы стремитесь создавать и поддерживать долговременные деловые отношения со своими

клиентами так, чтобы отличаться от всех остальных специалистов в своей области, то вам, несомненно, очень пригодятся мои советы.

Отличный специалист по продажам должен не только быть экспертом в своей области, но и брать на себя роль «психотерапевта в бизнесе». Что я имею в виду? «Психотерапевт в бизнесе» — это человек, способный выявить, в чем разочарован своей работой потенциальный клиент. Позволяя человеку выразить досаду, вы даете ему возможность осознать необходимость перемен и обратиться к вам за решением. Например, потенциальные клиенты часто испытывают трудности из-за продолжительного рабочего дня, чрезмерно требовательного начальника или поставщика, который постоянно срывает сроки. Специалист по продажам, действующий как психотерапевт, может докопаться до этих проблем, задавая подходящие вопросы и выслушивая ответы. Как только специалист по продажам докажет, что ему можно доверять и он готов слушать, потенциальный клиент расслабится и охотнее станет делиться своими проблемами и обращаться за помощью.

Почему именно эти вопросы?

Применяя данную технику, вы сможете задавать более веские, эффективные и интересные потенциальному клиенту вопросы. Задавая улучшенные вопросы, вы:

- **вызываете потенциального клиента на разговор.** Для этого вам нужно побороть желание продемонстрировать накопленные знания о своем продукте или своей сфере деятельности. Вместо того чтобы навевать скуку на потенциального клиента, подтолкните его открыться вам, задавая умные вопросы и внимательно выслушивая ответы. Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», утверждает, что можно произвести более сильное впечатление на другого человека за десять минут, продемонстрировав свой к нему интерес, чем за полгода, говоря о себе. Задавая правильные вопросы, вы дадите потенциальным клиентам почувствовать их значимость;
- **демонстрируете свои отличия от ваших конкурентов.** Исследования показывают, что 90% опытных специалистов по продажам не знают, как задавать правильные вопросы, или боятся этого.

Если вы научитесь задавать правильные вопросы, то автоматически начнете отличаться от своих конкурентов;

- ***выражаете сочувствие по отношению к потенциальным клиентам.*** Выразив клиенту готовность выслушать его рассказ о проблемах и невзгодах, вы вызовете у него желание общаться с вами. В нашем обществе люди бывают нетерпеливы при обсуждении проблем и часто хотят немедленно перейти к их решениям. Однако вашему потенциальному клиенту нужно сначала распознать и понять свои проблемы, прежде чем он согласится с тем, что ему необходима помощь. Дав клиенту почувствовать, что вы его понимаете, вы получите доступ к информации, в которую иначе вас бы не посвятили;
- ***облегчаете понимание потенциальным клиентом его потребностей и помогаете ему самостоятельно прийти к выводам.*** Даже если это для вас очевидно, вам не следует указывать потенциальному клиенту, в чем его проблемы, а нужно помочь ему самостоятельно их обнаружить, и тогда он обратится к вам за решением. Даже те, кто знает о своих проблемах, нуждаются в ваших наводящих вопросах, чтобы выплеснуть негативные эмоции. Разочарование и другие подобные чувства, сопровождающие проблемы, с которыми они столкнулись, настроят ваших потенциальных клиентов на действия, но только если вы заострите на проблемах внимание, задав подходящие вопросы;
- ***подталкиваете потенциального клиента к признанию важности действий.*** Стоит потенциальному клиенту обнаружить, в чем его проблемы, как он без колебаний заговорит о возможных решениях. Он даже будет стремиться обсудить, чем вы можете ему помочь, поскольку осознал необходимость исправить ситуацию;
- ***выясняете, как конкретная компания принимает решение о покупке, а также кто в компании принимает решения.*** Любые методы работы с вопросами, которыми вы овладеете, будут бесполезны, если обращаться не к тому человеку. Задавая правильные вопросы и позволяя потенциальным клиентам выговориться, вы сможете выяснить, кто принимает решения о покупках и как эти решения принимаются в каждой конкретной компании. Без этой информации любые методы построения отношений окажутся бесполезными;
- ***уделяете особое внимание любым потенциальным препятствиям, способным сорвать возможную сделку.*** Задавая правильные

вопросы, вы узнаете, что беспокоит потенциального клиента и какие сомнения вызывает у него предстоящее приобретение.

Чего я ожидаю от вас?

Построение реальных отношений требует времени и сил. Вам следует представить совокупность своих навыков продаж в виде базового набора инструментов. По мере изучения различных типов вопросов, представленных в книге, вы будете добавлять новый специализированный инструмент в свой набор. Добавив эти инструменты, не забывайте правильно их использовать. Ведь если вы попытаетесь вынуть шуруп кувалдой, то не слишком в этом преуспеете, однако можете сломать стену. Вместо того чтобы хвататься за первый попавшийся инструмент, не спеша оцените ситуацию и выберите наилучший план действий. Если применять стратегии, предложенные в книге, наполовину, они не принесут эффекта; различные типы вопросов нужно тщательно составлять и корректировать под конкретных клиентов и специалистов по продажам. Увидев результаты своего упорного труда, вы поймете, что не зря потратили на это время.

Почти в каждую главу я включил упражнения. Они выступают в поддержку изложенных мной методов и позволят вам отточить навыки работы с вопросами, прежде чем применять их на практике. Эти упражнения необходимо выполнять, иначе вы не сможете в полной мере овладеть различными методами. Кроме того, переварить весь материал за один раз будет слишком тяжело. Поэтому я предлагаю читать по одной главе и выполнять приложенные к ней упражнения. Затем вернитесь и перечитайте главу, чтобы убедиться, что вы поняли, как и когда применять конкретный тип вопросов. Если выделите время на то, чтобы изучить, как пользоваться предлагаемыми мной вопросами, способными заинтересовать партнера, то не сомневаюсь, что ваши успехи превзойдут все ожидания.

О каких проблемах идет речь в этой книге?

Мы поговорим обо всех проблемах и препятствиях, с которыми ежедневно сталкиваются специалисты по продажам. Ниже приведены несколько из числа наиболее распространенных проблем, о них пойдет речь в последующих главах:

- *«Мне тяжело сделать первый шаг»;*
- *«Потенциальные клиенты спешат получить информацию, но не спешат с действиями»;*
- *«Клиенты говорят, что ценят наши услуги, но хотят получить их по самой низкой цене»;*
- *«Мне кажется, что я трачу слишком много времени на бесперспективные варианты»;*
- *«Мне подсовывают людей, которые не принимают решения»;*
- *«Я уже готов заключить сделку, но в последнюю минуту происходит нечто, отчего все срывается»;*
- *«Все потенциальные клиенты, с которыми я контактирую, говорят, что не ищут новых поставщиков, но я-то знаю, что они недовольны теми, с кем работают»;*
- *«Похоже, мне не удастся связаться с нужным человеком»;*
- *«Мои презентации не находят отклика»;*
- *«Мне все время говорят, что прямо сейчас у них нет денег на покупку».*

Что вы найдете в этой книге?

Попросту говоря, вы узнаете, как задавать вопросы, способные развязать у клиента язык. Специалисты по продажам часто опасаются давать клиенту слово. Боятся, что, если клиент заведет разговор «не в ту сторону», они потеряют контроль и в итоге упустят сделку. Нет ничего более далекого от истины. У клиента есть масса информации, которой он жаждет поделиться, если только мы предоставим ему возможность! Задавая вопросы, вызывающие клиента на открытость, вы поймете, что можете контролировать направление разговора, в то же время давая человеку выговориться. Исследования показали, что во время типичной деловой встречи клиенты раскрывают всего 20% своих мыслей, поэтому ваша цель — заинтересовать клиента так, чтобы он выложил остальные 80%. Применяя мою технику работы с вопросами, вы сможете извлекать эту информацию и, в свою очередь, предлагать клиентам индивидуальные решения, превосходящие их ожидания.

Книга начинается с самоанализа типичных вопросов, которые вы обычно задаете потенциальным клиентам. Обдумав эти вопросы, вы поймете, что многие из них не приносят желаемого результата. Выполнив данное упражнение, вы постепенно расширите свой репертуар

с помощью новых типов вопросов, и они будут не только вдохновлять разговор, но и позволят вам выделиться из общей массы. Все типы вопросов, приведенные в книге, помогут вам более эффективно общаться с клиентами. Кроме того, они позволят построить такие деловые отношения, что клиенты постоянно будут к вам возвращаться.

В основе книги лежит мое убеждение о том, что клиенты активно реагируют на специалистов по продажам, которые проявляют интерес к их бизнесу и жизни. Я буду часто повторять, что это не подразумевает досужей светской болтовни о спорте, погоде и на другие банальные темы. Вам нужно культивировать реальные, прочные отношения с клиентами, чтобы убедиться в удовлетворении их потребностей. Для этого нужно слушать своих клиентов и действительно слышать, о чем они говорят. Иногда придется просто молча выслушивать, как клиент будет возмущаться низким уровнем обслуживания со стороны вашей компании или ненадежными поставками. В другой раз, возможно, придется выслушивать излияния на такие личные темы, как надежды и мечты клиента. А возможно, будут случаи, когда вас посвятят в подробности внутренней борьбы между клиентом и его начальником или между отделами компании. Подобные беседы могут утомлять, однако установившиеся деловые отношения способны выдержать слияния компаний и смену технологий. Если вы готовы вложить время и силы в установление таких отношений с клиентами, вас ожидает успех.

ГЛАВА 1

Несколько вопросов о... вопросах



Поскольку это книга о вопросах, давайте с них и начнем.

Что это такое — вопросы? Почему мы их задаем? Почему на них отвечаем? И почему они являются таким мощным инструментом продаж?

Я предпочитаю думать о вопросах как об *инструменте по обнаружению истины*. Вот почему стратегия продаж, основанная на опросах, столь эффективна. Лучший способ создать ценность для наших клиентов, компаний и для нас самих — это докопаться до правды. Продавцы тратят уйму времени и денег, пытаясь продать не тем людям не те решения не тех проблем.

Как известно, покупатели не всегда говорят правду. Порой они делают это намеренно — из вежливости, чтобы избавиться от вас, защититься или получить некое предполагаемое преимущество над вами. Но чаще покупатели не говорят правду, потому что сами ее не знают. Они не проделали большую работу, чтобы по-настоящему понять собственные желания и потребности.

Как правило, мы воспринимаем вопросы как должное. Но если вы на минуту задумаетесь, то заметите, что, когда мы задаем вопрос, происходит нечто весьма странное: *обычно мы получаем ответ*. На самом деле, *не* ответить на вопрос достаточно сложно. Даже когда лучше было бы промолчать, люди чувствуют себя обязанными отвечать на вопросы. Вспомним, например, знаменитое правило Миранды, которое все мы знаем из полицейских сериалов: подозреваемым обязательно нужно *напоминать*, что они не обязаны отвечать на вопросы полиции. Тем не менее многие все равно отвечают.

Есть нечто такое, глубоко укоренившееся в человеческом разуме, что принуждает нас отвечать на вопросы. Если кто-то задает разумный вопрос разумным способом и по разумным причинам, отказаться отвечать почти невыносимо. Это будет воспринято как грубое, практически антисоциальное действие.

Все человеческое знание, практически любая профессия начинается с вопросов. Детективы спрашивают: «Кто это сделал?»

Журналисты спрашивают: «Что произошло?» Наука спрашивает: «Как устроен мир?» Религия спрашивает: «Почему мы здесь?» Философия спрашивает: «Что есть правда?»

Люди учатся, растут и добиваются успеха, обмениваясь друг с другом знаниями. Я думаю, вопросы так глубоко укоренились в нашем сознании, потому что являются самым эффективным инструментом, которым мы располагаем для получения знания. Хорошие вопросы исключают все постороннее и добиваются до сути вещей. Они позволяют нам получить точные, полезные и релевантные сведения от других людей. Нам не нужно загружать в себя все знания, роящиеся в мозгу у собеседника.

Но вопросы могут намного больше, чем просто служить для передачи знаний из одного мозга в другой. Лучшие вопросы создают *новое* знание. Человек, которому задают вопрос, не просто сообщает вам то, что уже знает. Обдумывая ваши слова, он открывает что-то новое — о сложившейся ситуации, о своих ценностях, желаниях и потребностях, — что-то, чего раньше не понимал.

В этом и состоит преобразующая сила стратегии продаж, основанной на постановке вопросов. Хорошие специалисты прибегают к этому средству, чтобы помочь клиентам узнать *о самих себе* что-то новое. Если вы можете этого добиться — значит, готовы приступить к решению проблем, о существовании которых другие специалисты даже не подозревают. Что еще важнее, так создается прочная связь между вами и клиентом. «Это не просто кто-то, кто мне что-то продаст, — думает клиент. — Он помогает мне расти».

Иерархия вопросов

Большая часть этой книги посвящена тому, как ставить более глубокие вопросы — такие, которые другие специалисты по продажам даже не догадаются, а может быть, и боятся задавать.

В простых закрытых вопросах, на которые покупатель может ответить «да» или «нет», нет ничего плохого. Например: «Вы заметили увеличение продаж в прошлом году?» Вам нужно получить некую базовую информацию, особенно в начале торговых отношений. Для установления взаимопонимания простые вопросы подходят как нельзя лучше: потенциальные клиенты не видят в них никакой угрозы, и ответить на них легко.

Но на этом многие специалисты по продажам останавливаются. И если вы не копнете глубже, ваши отношения с клиентом останутся поверхностными. Конечно, право копать глубже еще нужно заслужить. Клиенту необходимо время: он должен довериться вам настолько, чтобы по-настоящему открыться. И решение, основанное на истине, будет тем самым, которое ваши клиенты охотно купят.

Хорошие и плохие вопросы

Хорошие вопросы приближают к истине. Но есть такие вопросы, которые могут сбить вас с пути. Они порой создают иллюзию, что вы добиваетесь успехов, тогда как на самом деле вы в лучшем случае ходите по кругу. В худшем же плохие вопросы отпугнут покупателей. Приведем несколько примеров.

- **Наводящие вопросы:** «Разве вы не согласны, что качество — важнейший фактор?», «Разве вас не интересует надежное финансовое будущее?» Подобные вопросы не заточены на выяснение правды; они направлены на получение согласия. Мы не узнаем ничего нового, а клиент почувствует, что им манипулируют.
- **Ленивые вопросы:** «В какой отрасли вы работаете?», «Это ваша единственная локация?» Эту информацию мы могли почерпнуть из других источников, а значит, подобные вопросы просто тратят время клиента.
- **Корыстные вопросы:** «Что вам известно о нашей компании?», «Вы успели ознакомиться с информацией, которую я вам отправил?», «Есть ли какие-то проекты, на которые я могу сослаться?», «Как вам мои цены?», «У вас есть ко мне вопросы?», «Хотите посмотреть деморолик?» Хотя это и важно — определить и оценить интерес потенциального клиента, подобные вопросы могут создать впечатление, что вы больше сосредоточены на собственных интересах, нежели на потребностях клиента. Как и ленивые вопросы, они могут напоминать попытки поторговаться или найти лазейку вместо того, чтобы фокусироваться на решениях с высокой ценностью.
- **Вопросы с подвохом:** «Какой вы хотите — синий или красный?», «Если бы я мог показать вам способ сэкономить 25% затрат, вас это заинтересовало бы?» Покупатели видят в этих вопросах

именно то, чем они являются, — уловку, которая заставит их делать то, что вы хотите.

- **Агрессивные или враждебные вопросы:** «Разве у вас не было заготовлено плана на случай перебоев?», «Почему вы продолжаете вкладываться в программу, которая не работает?» Вопросы, побуждающие клиента переосмыслить старые аксиомы или воспринять новую информацию, крайне ценны. Но вопросы, ставящие клиента в тупик или заставляющие его почувствовать себя глупо, особенно перед другими, заставят его закрыться.

План по улучшению вопросов

Одна из ключевых причин, по которой специалисты по продажам не задают хорошие вопросы, — это отсутствие плана. Деловые беседы зачастую вызывают стресс, и неверный поворот разговора может привести к катастрофе. Оттого специалисты по продажам часто прибегают к методам, которые им видятся безопасными. Они задают обычные вопросы обычным тоном, как будто читают по бумажке. Они не отваживаются копнуть глубже, потому что не знают, в какую сторону в таком случае уйдет беседа, и стараются в разговоре перейти к тому, что знают лучше всего, — к своим продуктам или услугам.

Если у вас есть план — ваш набор инструментов, — то вы можете уверенно управлять процессом обмена вопросами. В следующих главах мы прежде всего сосредоточимся на шести типах вопросов, специально разработанных для продаж. Мы рассмотрим их более подробно, сейчас же лишь кратко перечислим:

- 1) познавательные вопросы (призваны расширить знания клиента);
- 2) проясняющие вопросы (основываются на рассказе клиента, что позволяет углубить беседу и лучше понять его проблемы);
- 3) побуждающие вопросы (помогают изучить влияние трудностей, с которыми сталкивается клиент);
- 4) детализирующие вопросы (подталкивают клиента к тому, чтобы сделать свой рассказ подробнее, что позволяет вам лучше понять его потребности);
- 5) сравнительные вопросы (заставляют покупателя сравнивать одно с другим — инструмент, особенно полезный для определения приоритетов и внесения ясности);

- 6) дальновидные вопросы (позволяют покупателю увидеть, что он получит от сотрудничества, как вы можете помочь ему достичь своих целей и реализовать его надежды и мечты).

Вопросы каждого из этих шести типов — мощное средство заинтересовать покупателя на более глубоком уровне, поддерживая при этом течение разговора и продвигаясь к продаже. Как только вы освоите эти типы вопросов, они станут для вас привычным инструментом и вы будете знать, как применить их практически в любой ситуации.

Все это подводит нас к еще одному вопросу: готовы ли вы копать глубже, чтобы добраться до истины в разговоре с клиентом? Если да, то приступим.

ГЛАВА 2

Убийственные вопросы:

*Ваши вопросы лишают вас бизнеса
и денег, а у потенциальных клиентов
вызывают скуку?*



Вероятно, у вас уже есть ряд вопросов, которые вы задаете своим клиентам, когда обращаетесь к ним с коммерческим предложением по телефону. Например, такие:

- Что вы знаете о нашей компании?
- Чем мы можем быть вам полезны?
- С кем вы сейчас работаете?
- Как давно вы работаете с действующим поставщиком?
- Чем он вас привлекает?
- Что вас в нем не устраивает?
- Каков ваш средний бюджет?
- Какие цели вы ставите перед собой?
- Много ли вы сейчас платите?
- Если я сделаю более выгодное предложение по сниженной цене, вас это заинтересует?
- Когда вы собираетесь сменить поставщика?
- Решение принимаете лично вы?
- Могу я составить для вас предложение?
- Вы готовы начать?
- Могу я заняться вашим бизнесом?
- Как у нас идут дела?
- Есть какие-то проблемы?

Вы можете быть довольны ходом встречи, на которой задавали подобные вопросы. Вы ведь запаслись полезной информацией о клиенте: что ему нужно, чем он пользуется в настоящий момент, что ему нравится, а что нет. Вам может показаться, что вы ощутимо продвинулись в сделке. Но фактически такие вопросы могут отбросить вас назад, так как они не создают никакой ценности для клиента.

Есть термин, обозначающий такого рода взаимодействие: допрос.

Представьте, что вас посадили в небольшой комнате в полицейском участке и коренастый детектив забрасывает вас вопросами. Что

получит от этого обмена полицейский, и так понятно; но что это общение дает вам?

Задайте слишком много подобных вопросов — и ваши клиенты почувствуют, будто *сами* оказались в той маленькой комнате. Они увидят, какую пользу извлечете *вы* из этого разговора. Но их выгода будет равна нулю. Они не узнают ничего нового из ваших вопросов, потому что уже знают ответы. Так что в лучшем случае такие вопросы скучны для клиентов, а в худшем — подавляют их.

Конечно, чтобы дать своему клиенту полезную рекомендацию, в конце концов вам придется собрать ответы на эти и другие вопросы. Но это наименее эффективные вопросы, которые вы можете задать клиенту, так как ценность они создают только для вас.

Если ваш клиент — добрая душа с ангельским терпением, он может вежливо ответить на все ваши откровенно корыстные вопросы, надеясь при этом, что в какой-то момент вы перестанете говорить ровно то же, что и любой другой специалист по продажам, когда-либо пытавшийся заключить с ним сделку, и скажете наконец что-то ценное.

Но если вы не предлагаете никакой ценности, клиенты — в отличие от подозреваемых в преступлении — обретают мощное оружие. Они могут прекратить допрос, когда пожелают, обычно с формулировкой вроде: «Мне пора бежать на встречу. Оставьте мне материалы по вашему продукту, я разберусь в них и потом свяжусь с вами».

Копая глубже

Вы умеете решать проблемы? Конечно, умеете. Все специалисты по продажам утверждают, что способны решать проблемы. И все же по собственному опыту скажу: очень немногие специалисты по продажам просят клиентов живо описать проблемы, с которыми те сталкиваются. И редко кто спрашивает, как эти проблемы воздействуют на клиентов.

Ориентированные на проблемы вопросы дают вам, специалисту по продажам, ценную информацию. Но помимо этого они создают ценность для покупателя. Они призывают его серьезнее задуматься, чего он пытается достичь и что ему мешает это сделать. Клиент получает возможность открыться и выразить свое разочарование. А в процессе он может узнать что-то, чего не знал о себе и своем положении.

Факты может собрать любой. А незаурядный специалист по продажам пробуждает эмоции у потенциального клиента и выясняет, что

его мотивирует. К сожалению, большинство специалистов по продажам *не знают*, как подтолкнуть людей к действиям. Они либо боятся выражения подлинных чувств, либо не знают, что делать, когда эти чувства выплескиваются на поверхность.

Хоть ваш обычный перечень вопросов и помогает получить информацию, техники работы с вопросами, представленные в следующих главах, помогут вам выйти за рамки всего лишь сбора фактов и обрести более глубокое понимание потребностей и желаний вашего клиента, а также ваших возможностей осуществить их.

Даже если вы будете задавать вопросы, интересные клиенту, это не гарантирует положительного результата. Некоторые потенциальные клиенты пока не будут готовы признать, что им нужна помощь. А иногда у клиента просто не будет реальной потребности в ваших товарах или услугах. Даже в таких случаях правильные вопросы позволяют вам быстрее докопаться до правды (или прийти к выводу, что это неподходящий для вас вариант, и двигаться дальше).

Задаете ли вы вопросы, которые помогают копнуть глубже? Достучаться до эмоций и мотивов клиентов? Чтобы честно оценить собственное умение задавать вопросы, начните с двух несложных упражнений.

Упражнение 1

Запишите все вопросы, которые обычно задаете во время первого звонка потенциальному клиенту с коммерческим предложением. Перечислите как можно больше вопросов.

Упражнение 2

Договоритесь о встрече с потенциальным клиентом и задайте ему некоторые вопросы из своего списка. Отмечайте, какие вопросы задаете и сколько времени говорите во время беседы. Попробуйте сделать запись разговора; это поможет вам более объективно оценить себя. (И помните: в зависимости от ситуации вам может понадобиться согласие клиента на ведение аудиозаписи.) Как только разговор будет окончен, запишите для себя отчет по состоявшейся беседе. Он должен содержать ответы на следующие вопросы.

1. Какие вопросы вы задали?
2. Сколько примерно времени длился разговор?
3. Как долго говорили вы и сколько времени — ваш клиент?

4. Говорили ли вы больше, чем предполагали?
5. Чьим потребностям в первую очередь служили ваши вопросы: вашим собственным или потенциального клиента?
6. Получили ли вы представление о текущих проблемах потенциального клиента? Если да, то в чем именно они заключаются?
7. Узнали ли вы о планах потенциального клиента? Если да, то каким он представляет свое будущее?
8. Как вы думаете, отличались ли вы от других специалистов по продажам во время этой беседы? Если да, то укажите, в чем заключалось своеобразие ваших вопросов?
9. Приблизились ли вы к заключению сделки после беседы?
10. Обещал ли потенциальный клиент перейти к следующему этапу сделки? Если да, то к какому конкретно?
11. Какое, по-вашему, впечатление сложилось о вас у клиента после первой встречи?

Скорее всего, вы обнаружите несколько областей, в которых вам нужно улучшить технику работы с вопросами. Это отличная новость: вы выделили проблемные области и теперь знаете, над чем поработать, чтобы улучшить свои навыки ведения разговора.

Заглянуть в сознание клиента

Понимание психологии ваших потенциальных клиентов позволит вам задавать более удачные вопросы и получать информацию более высокого качества. Для этого вам нужно знать, что движет поступками клиента и что задевает его за живое. Ниже перечислены несколько областей, на которые должны пролить свет ваши вопросы.

Кто влияет на принятие решения? Специалисты по продажам часто говорят о лицах, принимающих решение. Может быть, даже задают такой вопрос потенциальным клиентам. Но это опасный и некорректный вопрос, способный быстро увести вас неверным путем.

Решения — и особенно в сложных сделках в сегменте B2B — редко принимает один человек. Организации стараются обезопасить себя и убедиться, что решения не будут приняты, пока не будут учтены все возможные факторы.

А значит, вопрос «Кто принимает решение?» основан на ложном предположении. Ваш потенциальный клиент отчитывается перед множеством людей: перед руководителями, другими отделами компании, коллегами по команде, акционерами и членами правления,