

Людині властиво продавати

Дивовижна правда про те,
як спонукати решту до дій



Бестселер за версією The New York Times, The Wall Street Journal, The Washington Post

Книга отримала позитивні відгуки strategy + business, Forbes.com, Chicago Tribune

Деніел Пінк є автором кількох книг, які стали бестселерами

Деніел Пінк – автор чотирьох світових бестселерів. Його книги перекладені 34 мовами. У 2013 році Деніел потрапив до списку найкращих бізнес-мислителів Thinkers 50.

Основна ідея

Деніел Пінк пише свою книгу у формі пітча (короткої презентації): жили-були люди, які займалися продажами. Щодня вони продавали товар, який ми виробляли, і всі були щасливі. Одного разу відбулися докорінні зміни: усі ми опинилися в продажах, і світ продажів перетворився зі світу, де має бути пильний покупець, у світ, де має бути пильний продавець. Тому нам довелося вивчити нові ази: здатність підлаштовуватися, плавучість та розумілість, а також опанувати нові навички: вигадувати пітчі, імпровізувати та обслуговувати. І, нарешті, ми усвідомили, що продажі – це аж ніяк не погане пристосування до жорсткої культури ринку. Це частина нас самих, тож ми можемо зробити це краще, якщо виявимо більше людяності.

Смерть комівояжера

Що нам спадає на думку, коли ми намагаємося уявити собі звичайного продавця? Автор книги провів невелике дослідження на цю тему і з'ясував, що більшість людей одразу уявляють собі чоловіка в костюмі, який продає уживані автомобілі. Слова, з якими багато хто асоціює продавців, приблизно такі: «наполегливий», «екстраверт», «балакучий», «набрідливий», «слизький», «непорядний», «складний», «зазвичай маніпулює» тощо. Цей образ продавця безнадійно застарів.

Головною причиною цього став інтернет. Раніше основною перевагою продавця була асиметричність інформації. Він знав більше, ніж клієнт, і міг цим маніпулювати. Сьогодні цей козир у руках продавця відсутній, оскільки розвиток інтернету дозволив клієнту за лічені секунди отримувати детальну інформацію – часом більше, ніж знає продавець.

Тому на перший план умінє продавця виходить не надання інформації про товар, а вибудовування довіри та допомогу в структуруванні та роз'ясненні даних, у пошуку сенсу в потоці фактів і варіантів. Якщо продавець виявиться нечесним або продасть товар за допомогою обману, то є велика ймовірність, що зробить він це востаннє. Зараз

існує безліч способів і каналів (наприклад, Twitter, Facebook, блоги), щоб повідомити велику кількість потенційних клієнтів про нечесність продавця.

Продажі без продажу

Автор наводить безліч даних про ринок праці США, Європі, Японії, де зазначено, що в продажах залучено від 15 до 20 % робочої сили. Це величезна кількість людей. Якщо дивитися далі, то виявиться, що решта опосередковано займається продажами. Вони використовують 40 % свого часу на спонукання інших людей до дії, що за своєю суттю також є продажем.

Деніел Пінк приходять висновку, що в сучасній економіці продажами займаються всі. А добре продавати – значить переконувати когось розлучитися зі своїми ресурсами в обмін на цінність, яку ви пропонуєте.

Ключовими чинниками зростання «продажів без продажу», на думку автора, виступають зростання підприємництва, еластичність навичок, зростання сфери Ed-Med (освіти та медицини).

Фахівці відзначають зростання підприємництва як новий тренд у розвинених країнах. Вже понад 30 % офісних працівників у США також працюють самі на себе. У світі налічується приблизно 1,3 млрд різно-

2 У світі «продажами без продажу» займаються майже всі.

Продаж – це здатність умовляти, переконувати, впливати на інших, щоб вони відмовилися від чогось, що є у них, в обмін на те, що є у вас.

1

П'ять основних думок

Успішний продавець не повинен бути екстравертом. Йому потрібно зберігати розумний баланс між уміннями слухати і говорити.

3

Імпровізація та бажання допомогти означають у продажах набагато більше, ніж прописаний сценарій розмови та чіткі стандарти.

5

4 Для сучасного продавця якість знайденої проблеми визначає якість рішення, яке він може запропонувати клієнту.

4

го роду фрілансерів. Цих людей називають майстровими, працівниками без найму, вільними агентами, мікропідприємцями, але головне – ці чоловіки та жінки мають одну спільну рису: вони займаються продажами. Причому, відповідаючи за весь бізнес, вони не лише продають, а й займаються продажами без продажу – залучають ділових партнерів, ведуть переговори з постачальниками, мотивують персонал. Вони спонукають людей до дії.

Раніше організації були поділені на чіткі сегменти, їм були потрібні фіксовані навички. Якщо ви бухгалтер, то займалися бухгалтерією. Вам не доводилося турбуватися про інші функції. Але останнє десятиліття інтенсивної конкуренції змусило більшість організацій трансформуватися із сегментованих на більш однорідні.

Світ однорідних організацій і безладних умов ведення бізнесу – а це наш світ – карає за фіксовані навички та винагороджує за еластичні. Щоденні обов'язки тепер мають вийти за межі звичних посадових інструкцій. Проєктувальники аналізують. Аналітики проєктують. Маркетологи займаються креативом. Креативники – маркетингом. У центрі еластичних навичок залишається вміння спонукати інших до дій, особливо до покупок.

Сектор освіти та охорони здоров'я є найбільшим сектором ринку праці в США та зростає найшвидше у світі. Ці області, які часто асоціюються у нас із турботою, допомогою іншим, мають набагато більше спільного зі світом продажів, ніж нам здається. Адже добре продавати – значить переконувати когось розлучитися зі своїми ресурсами, але при цьому не зробити людину нещасною, а зробити так, щоб їй стало краще. Те саме робить і, скажімо, добрий викладач. На початку навчального року школярі мало знають про цей предмет. Але вчитель працює, щоб переконати дітей розлучитися з ресурсами – ча-

сом, увагою, зусиллями, і якщо школярі зрозуміють це, то наприкінці року навчатимуться краще та знатимуть більше.

Нове розуміння продавця

Кращі продавці в новій парадигмі мають три важливі властивості: здатність підлаштовуватись, плавучість і зрозумілість.

Щодо здатності підлаштовуватись, то тут дуже важливо розуміти два аспекти:

1. Зміна перспективи можлива шляхом зменшення власної влади. Скромність – найпоширеніша риса людей, які справді досягли успіху в продажах. Вони грають роль «сиджу на низькому стільчику», пропонуючи покупцю «зайняти високий стілець».

2. Існує поширена думка, що екстраверти є добрими продавцями. Як свідчать результати досліджень, це не так. Яскраві екстраверти часто в тій самій мірі, що й інтроверти, показують погані результати. Через надлишок наполегливості та старанності вони занадто багато спілкуються з клієнтами, тим самим відлякуючи їх. Найкращі результати у продажах показують амбіверти. Ці люди знаходяться посередині шкали інтроверт-екс-

Ми використовуємо багато часу на мотивацію інших людей до дії, опосередковано беручи участь у продажу

траверт. Вони здатні тримати рівновагу між спокійним контролем та активним реагуванням. Вони знають, коли треба висловитись, а коли промовчати. Більш широкий репертуар дозволяє їм досягти гармонії з ширшим колом людей і в різноманітних обставинах. Амбіверти найкраще можуть спонукати до покупки, тому що краще за інших вміють підлаштовуватися.

Здатність залишатися на плаву серед океану відмов – друга з найважливіших

якостей, необхідних для спонукання решти до чогось. Для тренування цієї якості автор книги пропонує кілька способів. Наприклад, замість популярної фрази «Я зможу це зробити!», яка є установкою для продавців у багатьох фільмах, Деніел Пінк пропонує використовувати запитальну форму: «Чи зможу я це зробити?». Таким чином, у нас в голові автоматично вимальовуватиметься оптимальна стратегія досягнення визначеної мети. Також, наводячи безліч результатів досліджень у сфері позитивності, автор говорить про ідеальне співвідношення позитивних і негативних емоцій для того, щоб досягти успіху: три частини позитиву на одну частину негативу.

У світі, переповненому інформацією, дуже важливо вміти її аналізувати та зрозуміло подавати. Тому для продавця вже не-

Нинішній світ карає за фіксовані навички та винагороджує за еластичні

достатньо просто вирішити проблему клієнта, набагато важливіше допомогти знайти важливішу глибинну проблему. За словами дослідника Гетцельса, якість знайденої проблеми визначає якість рішення, яке досягається. Саме виявлення проблем, а не найкращі знання, технічні навички чи майстерність часто вирізняє одну творчу особистість на тлі інших у тій чи іншій галузі.

Для ілюстрації такого вміння автор наводить приклад із пілососом. Припустімо, ви шукаєте новий пілосос. 10-15 років тому вам довелося б йти в магазин, розмовляти з продавцем, поінформованим набагато краще за вас, і потім сподіватися, що він продасть вам відповідний товар за справедливою ціною.

Сьогодні ви можете вирішити проблему купівлі пілососа самостійно: зайти в інтер-

нет і подивитися характеристики та рейтинги різних моделей. Можна поставити запитання на своїй сторінці у Facebook і запитати поради у своїх друзів чи знайомих. Вибравши відповідні варіанти, ви можете порівняти ціни, лише натиснувши кілька кнопок. І зробити замовлення. Продавець вам не потрібний взагалі. Якщо тільки ви не помиляєтеся щодо своєї проблеми. Адже ваша кінцева мета – не придбати пілосос, а щоб підлога залишалася чистою. Якщо хтось зуміє допомогти вам досягти головної мети – чистої підлоги – розумнішим і дешевшим способом, то ви його вислухаєте і, можливо, скористаєтеся його послугами.

Вміння робити пітчі

Мета пітча не обов'язково полягає в тому, щоб переконати інших негайно погодитись з вашою ідеєю. Головне – запропонувати щось настільки переконливе, щоб це допомогло розпочати розмову, перетворило співрозмовника на співучасника і, зрештою, призвело до результату, який влаштовує обох. У світі, де покупці мають багато інформації та різноманітний вибір, пітч часто буває першим словом, але рідко – останнім.

Для складання гарного пітча потрібно спочатку відповісти на три запитання. Після того, як люди почують ваш пітч, чого ви від них хочете:

1. Щоб вони дізналися про щось?
2. Щоб вони відчули щось?
3. Щоб вони щось зробили?

Імпровізація та обслуговування

Уміння імпровізувати в продажі складається з трьох складових: тренувати свій слух, щоб чути пропозиції інших; завжди відповідати «Так, і...» замість «Так, але...»; робити так, щоб ваш співрозмовник мав гарний вигляд.

Перший принцип імпровізації – прислухатися до пропозицій – передбачає підлаштування, відмову від власного сприйняття на користь чужого. Щоб навчитися цьому аспекту імпровізації, треба переосмислити своє розуміння того, що означає слухати.

Шість типів вдалих пітчів

Одне слово

Складіть пітч із 50 слів, скоротіть до 25, потім до 6. Виберіть одне слово.

У стилі Піксар

Форма для харчування:
Жили-були;
Кожен день; Якось;
Тому; І, наостанок

У формі запитання

Використовуйте, якщо є дуже сильні аргументи

**ВДАЛИЙ
ПІТЧ****У Твіттер**

Обмежте твіти 120 знаками.
Найкращі твіти короткі

З римою

Цей пітч для обдарованих поетичним талантом

У предметному рядку

Якщо 10 з 20 листів в е-майл не викликають інтересу, потрібно їх удосконалити

Щоб навчитися добре слухати, потрібно пригальмувати і помовчати. Для цього підійде вправа «дивовижна тиша». Правила виконання прості: один учасник повинен повідомити іншому щось важливе для себе. Другий учасник спочатку повинен дивитися в очі співрозмовнику й слухати, потім відповісти, але обов'язково почекати 15 секунд, перш ніж вимовити хоч слово. Дивно, але після таких пауз люди схильні розкриватися та розповідати про себе багато цікавого.

Другий принцип імпровізації – говорити «Так, і...». Він спирається на другу властивість продавця – плавучість, тобто вміння бути в стані позитивного настрою. Для тренування цього аспекту підійде проста вправа, в якій беруть участь двоє. Один починає з пропозиції, наприклад: «А що як ми влаштуємо

вечірку з однокласниками у Лас-Вегасі?» Кожна наступна фраза обох має починатися з «Так, але...». Це виглядає приблизно так:

«А що як ми влаштуємо вечірку з однокласниками в Лас-Вегасі?»

«Так, але це може виявитися надто дорогим для деяких».

«Так, але тоді прийдуть лише ті, хто справді хоче там побувати».

«Так, але деякі з наших однокласників не грають в азартні ігри».

Процес планування ходить по колу. Потім учасники обирають альтернативний шлях діалогу, де кожна фраза починається з «Так, і...». Нова версія може виглядати так:

«А що як ми влаштуємо вечірку з однокласниками у Лас-Вегасі?»

Чи можна не сплачувати бонус своїм продавцям?

1

2

Чи ви витрачаєте більшу частину свого часу на переконання інших та вплив на них?

3

Варто замислитися

Як перестати відразу пропонувати рішення, а натомість почати шукати глибші проблеми клієнтів?

Варто зробити

1

Навчитися мислити в категоріях «виграш-виграш» замість «програвш-програвш».

2

Допомогти співробітникам постійно вдосконалювати свої навички продавців.

3

Щоразу, коли хочеться сказати «Так, але...», намагатися говорити «Так, і...».

«Так, і якщо для деяких це надто дорого, ми можемо скинутися чи організувати автопробіг».

«Так, і якщо ми почнемо заздалегідь, то зможемо забронювати блок номерів у готелі, який дає знижки на кількість гостей».

«Так, і для сімей з дітьми, і для тих, хто не грає в азартні ігри, ми можемо організувати розваги протягом дня».

Замість занурення у зневіру, формулювання «Так, і...» по спіралі підносить нас до нових можливостей. Коли ви нарешті зупинитесь, у вас буде набір з реальних варіантів, а не відчуття безплідності спроб. «Так, і...» – це не метод, це спосіб життя.

Робити так, щоб ваш партнер мав гарний вигляд – третій принцип імпровізації. Суть його полягає в тому, щоб не сперечатися та не прагнути виграти суперечку.

А також не показувати свого поганого ставлення до аргументів співрозмовника. «Ніколи не сперечайтесь з клієнтом. Виграти суперечку означає програти угоду» – це слова Альфреда Фуллера, засновника Fuller Brush. Ніколи не треба намагатись змусити когось зробити щось. Це буде примус, а не творчість. Робіть пропозиції та приймайте їх, і в результаті виникне розмова, розвинуться взаємини та з'являться нові можливості.

Більшість продавців досі мотивують збільшенням обсягу покупки. Деніел Пінк

пропонує замінити цей показник на збільшення обсягу обслуговування. Це означає зробити для людини більше, ніж вона очікує або ніж ви самі спочатку планували; зробити додаткові кроки, які перетворюють буденну взаємодію на визначну подію. Щоразу, коли ви відчуваєте спокусу збільшити обсяг чиеїсь покупки, зупиніться і натомість збільшіть обсяг обслуговування. Для цього ав-

Не намагайтеся
збільшити те,
що клієнти можуть
зробити для вас.
Поліпшіть те, що ви
можете зробити для них

тор пропонує простий спосіб – ставитись до всіх так само, як до своєї бабусі. Це найкращий спосіб впливу на людей. Як би ви поведилися, якби людина, яка зайняла ваше місце на парковці, виявилася не незнайомцем, а вашою бабусею? Що б ви змінили, якби співробітник, якому ви збираєтесь дати неприємне завдання, був не «непридатним» новачком, а жінкою, яка дала життя одному з ваших батьків? ●●