

Глава 1

ПЕРЕГОВОРЫ ПО ТЕЛЕФОНУ

Чтобы правильно настроиться на переговоры с клиентом по телефону, важно чётко осознать для себя ключевой момент: каждый наш клиент — это отдельный проект. А мы выступаем в роли менеджера проекта и менеджера процессов. А слово «менеджер», как мы помним, переводится с английского языка как «управляющий». Вот всё и встало на свои места. Раз мы управляющие проектами и процессами, мы не ждём от клиента «осознанности» и «инициативности». Мы ведём его уверенной рукой к успеху! При этом мы прекрасно понимаем, что телефонные переговоры с потенциальными и действующими клиентами далеко не единственная составляющая нашей работы. Именно поэтому нужно настроить этот процесс максимально эффективно, чтобы при минимальных затратах времени и сил получать максимально возможный результат.

Практика показывает, что вопреки расхожему мнению о закате эры холодных звонков, они остаются одним из основных способов выхода на новых клиентов. Уход же иностранных компаний, повлёкший за собой неминуемый передел российского рынка и необходимость их опе-

ративного замещения в клиентских базах контрагентов, поднял актуальность холодного обзвона потенциальных клиентов до небес. Тренинг по телефонным переговорам всегда был базовым в моём портфеле. А сейчас его высокая актуальность подтверждается возросшим интересом российских компаний к повышению эффективности работы своих менеджеров с клиентами по телефону. Причём это одинаково справедливо как для тех компаний, которые работают на холодных звонках, так и для тех, кто сидит на входящих. Сюда же я бы отнёс и телефонные переговоры с вашими действующими клиентами. Зачастую позвонить по-холодному бывает гораздо проще, чем вести телефонные переговоры о расширении спектра используемых товаров и услуг или о погашении возникшей дебиторской задолженности. В таких ситуациях одними харизмой и характером уже не обойдёшься, нужна технология. Причём универсальная, подходящая к телефонным переговорам любого типа. Важно уметь осознанно вести клиента к устраивающему обе стороны результату, а не надеяться на импровизацию. Вот об этом и поговорим подробнее.

ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ

Я склонен относить звонки по старым базам ушедших сотрудников, затихшим клиентам и отказникам к практически холодному обзвону. А значит, и принципы работы с ними будут такие же, как и при осуществлении холодных звонков совершенно незнакомым клиентам.

На своих тренингах и семинарах я всегда спрашиваю слушателей, с каким видом искусства они сравнили бы то, что

происходит при холодном звонке? И мне очень нравится, что я слышу в ответ: театр, танец, живопись. И действительно, я сам сравниваю этот процесс с моноспектаклем. При этом в самом сложном жанре. Ведь, по сути, наш оппонент выступает слушателем своеобразного мини-выступления перед ним. При этом сам он зачастую занимает крайне пассивную роль, а значит, вся активность остаётся за нами. В самом сложном жанре потому, что, в отличие от освещённой софитами сцены, нас в данном случае не видно. Исключением является видеозвонок, однако на этапе холодного прозвона это большая редкость. Любой моноспектакль, или stand-up выступление, всегда проще благодаря тому, что вы можете использовать всю силу невербального взаимодействия со зрителем. В случае же с телефонными переговорами вы этой возможности лишены. Из инструментов у вас остаются только темп, тембр и энергия, без которой телефонные переговоры не имеют смысла. Ведь люди реагируют только на разницу потенциалов и с удовольствием идут за теми, у кого энергии больше. Для них это быстрый способ добраться туда, куда самому дотянуться сложно. А если ещё и с чувством юмора у звонящего всё в порядке, то получается вообще бронебойный коктейль.

Мне очень нравится сравнение с танцем, потому что в паре всегда есть ведущий и есть ведомый. В нашем случае ведём в этом танце всегда мы, независимо от пола. Если вы ведёте вяло и клиент двигается не очень уверенно, то танец не получится — только ноги друг другу отдавите. С живописью же сравнивают в силу того, что результат этих коротких переговоров практически полностью зависит от нашей подачи. Мы творим эти переговоры, как мастер создаёт шедевр!

При этом природу важно брать в помощь, а не пытаться бороться с ней. Поэтому перечислим факторы, мешающие нам при осуществлении холодных звонков.

- ***Мы человека отвлекли. В любом случае. Всегда***

Что бы человек до этого ни делал — писал письмо, проводил совещание, жевал гамбургер, смотрел в потолок или перебежал трамвайные пути, — мы всегда прерываем его мыслительный процесс! Важно учитывать, что наш мозг работает инерционно. Метафорически его можно сравнить с тяжёлым железнодорожным составом — его тяжело разогнать и тяжело остановить. Поэтому ему крайне трудно перескакивать с задачи на задачу без потери качества. Существует так называемый эффект вработывания. По разным оценкам, в среднем человеку нужно 5–7 минут, чтобы включиться в процесс и начать выполнять действие оптимальным образом. Отсюда и привычная нелюбезность, которую мы ощущаем, осуществляя холодные звонки потенциальным клиентам. На звонок-то он ответил, а вот мозг его всё ещё работает с предыдущей задачей. Именно по этой причине наши оппоненты зачастую так быстро бросают трубку, даже не дослушав нашу первую фразу. Они просто хотят остаться в рамках текущего процесса и не потерять мысль.

Лёгкая доля агрессии связана и со следующим пунктом.

- ***Он нас не знает или знает мало***

На начальном этапе у нас с вами кредит доверия в голове клиента даже не нулевой. Он отрицательный! И причина тому — масса некачественных звонков, поступающих от необученных продавцов. Постепенно они приучили рынок к тому, что холодные звонки — это назойливый

отвлекающий фактор, а не шанс заполучить толкового поставщика. Плохая новость в том, что конкуренция за внимание клиента практически на всех рынках крайне высокая. Хорошая же новость: качественных переговорщиков крайне мало, а значит, можно легко выделиться на их фоне, подтянув свои навыки.

- ***Он нас не видит***

Давно доказано, что большую часть информации люди воспринимают через невербальные сигналы: отслеживают ваши позы, взгляд, манеру держаться, интонацию и т. п. В данном случае мы лишены возможности подключить всё своё обаяние.

- ***Ещё хуже то, что его видеоряд не совпадает с аудио-рядом***

Другими словами, если бы общение по телефону происходило в полной темноте, эффективность его была бы намного выше. С учётом того, что основной объём информации человек воспринимает глазами, а толщина и количество нервов от глаза к мозгу во много раз превышает толщину и количество нервов от уха, преподносимая нами информация оказывается не более чем жужжанием динамика на фоне мощной картинки вокруг, изобилующей отвлекающими факторами. Отсюда вытекает последний пункт.

- ***При разговоре по телефону с незнакомым человеком наш оппонент в состоянии удерживать внимание не более 1,5–2,5 минуты***

Ещё 3–4 года назад я говорил, что у нас есть до трёх минут, чтобы прийти к результату. Практика показывает,

что на фоне глобальных изменений, произошедших на российском рынке, уровень стресса у наших сограждан заметно вырос, а время концентрации внимания сократилось до 1,5 минуты.

Вывод: просто дозвониться до оппонента недостаточно. Нужно быть готовым к короткому ёмкому разговору, у которого есть конкретная цель. Только в таком случае оппонент не бросит трубку. Конечно, всегда будут 20–30 % тех, кто в принципе не будет с нами общаться, однако 70 % выслушают при правильной подаче.

И половина успеха кроется в подготовке к контакту с потенциальным клиентом. Особое внимание стоит обратить на следующие 5 пунктов:

1. *Цель звонка*

Это самое главное для выхода на результат! Казалось бы, такой простой этап, однако он легко может быть пройден неправильно. Когда на тренинге я задаю вопрос о цели звонка потенциальному клиенту, то регулярно слышу такие ответы: наработать базу, заключить договор, заработать денег. Как раз в этом и есть проблема. Неправильное программирование себя на результат обычно приводит к демотивации по причине того, что так и не наступает то, на что мы настроились.

Правильность постановки цели проверяется очень просто: когда мы положим трубку, то у нас наработается база, заключится договор или поступят деньги на счёт? Получается, что цель звонка перепутана с целью работы менеджера по продажам.

И тут стоит вспомнить отличие стратегии от тактики. Стратегия — это куда мы идём, тактика — как. Другими словами, цель — это результат, а задачи — конкретные шаги по его достижению. Так вот, холодный звонок — это чисто тактическое короткое действие, которое нужно для выхода на следующую, более важную ступень взаимодействия с клиентом.

Более того, цель звонка должна напрямую зависеть от наших действий и быть под нашим контролем. Что мы точно можем сделать при помощи звонка, так это назначить встречу или видеоконференцию либо взять предварительные расчёты в работу в целях подготовки предварительного индивидуального предложения для клиента.

В принципе, это и есть самые популярные целевые действия, к которым ведут тактические звонки. Все остальные задачи в рамках взаимодействия с клиентом важно выносить именно на встречу, так как при визуальном контакте продать свои профессионализм и экспертность гораздо проще.

При этом, если при осуществлении холодного обзвона вам попадается сильно разговорчивый клиент, то важно уметь аккуратно свернуть затянувшийся диалог, зафиксировав параметры следующего целевого действия. Как это сделать, я покажу дальше в примере скрипта.

2. **Биоритм**

Меня регулярно спрашивают, в какое время лучше всего звонить клиентам? Ответ очень простой: когда вы на пике ресурсного состояния. Потенциальных клиентов бесконечное множество, и угнаться за их графиками

просто невозможно. В конечном итоге такие попытки неизбежно приводят к выгоранию.

С точки зрения биоритма, мы все с вами делимся на «жаворонков» и «сов». Есть ещё промежуточное звено — «голубь», продукт классического офисного режима работы, у которого есть немного сил в начале рабочего дня, а после 15:00 открывается второе дыхание на несколько часов.

Проанализируйте свой рабочий день и выделите время, когда вы лучше всего себя чувствуете. Этот временной интервал и будет наиболее правильным с точки зрения эффективности обзвона. Ведь холодные звонки — это самая энергозатратная часть работы. Даже проведение встречи с потенциальным клиентом гораздо проще в силу подключения невербальных каналов коммуникации. А уж про рутинные офисные процессы и говорить нечего.

Напомню, будущие клиенты реагируют только на разницу в потенциалах. Вы должны заразить их своей энергетикой. А значит, ставим звонки себе в график не по остаточному принципу, как чаще всего и случается, а на самый энергетически наполненный отрезок времени. И всё получится!

По причине описанного выше эффекта вработывания звонки лучше делать непрерывными сериями по 45 минут, не отвлекаясь на другие дела. После чего сделать перерыв на 10–15 минут, походить и размяться, а затем начать новую серию звонков. Так вы сможете использовать своё лучшее время в течение дня с максимальной отдачей. В итоге для остальных дел у вас высвободится

масса времени, которое вы раньше тратили на эмоциональную подготовку к звонкам, зачастую так и не собравшись с силами.

3. *Настрой*

Чтобы добиться результата, вы должны хотеть добиться результата. Эмоции по поводу того, что холодные звонки — это трудно, страшно и никому не нужно, пустая трата драгоценного времени. Мозгу гораздо проще настроиться на процесс, если виден горизонт. Визуализировать динамику процесса прозвона клиентов нам поможет «метод скрепки». Ставим на стол два прозрачных стаканчика для воды. В один из них насыпаем столько скрепок, сколько нам нужно сделать звонков. Это количество меняется по мере роста эффективности телефонных переговоров. Для начала, например, 50 штук. И перекладываем по одной скрепке во второй стакан после каждого эффективного переговоров с клиентом. Под эффективными переговорами в данном случае понимается состоявшийся разговор с ЛПР (лицом, принимающим решения), даже если он не привёл к целевому действию.

При этом я по умолчанию считаю, что вы знаете средние показатели своей воронки звонков. Другими словами, вы должны чётко понимать, сколько на данном этапе профессионального развития вам необходимо сделать холодных звонков, чтобы назначить нужное количество встреч. И не забывайте, что часть назначенных встреч никогда не будет проведена. Поэтому смело назначайте вдвое больше встреч, чем можете реально провести. Как раз останется столько, сколько нужно.

4. *Скрипт*

Профессионал работает по скрипту, и скрипт — это не стихи. Это путь из точки А в точку Б через промежуточные пункты. По мере разговора клиенты вас будут стаскивать в сторону от цели звонка. Скрипт нам нужен для того, чтобы не потеряться, вовремя свериться с картой и прийти к успеху в этом маленьком тактическом действии. А уже на него вы накручиваете собственную индивидуальную индивидуальность и специфическую специфику. Образно говоря, с помощью скрипта вы встаете на коньки и перестаете разбивать себе нос об лёд, а уже освоив базу, начинаете крутить тройные тулупы в индивидуальном стиле с поражающей воображение лёгкостью.

5. *Ежедневник*

Это ваш график в любом удобном виде. Он нужен перед глазами для того, чтобы при беглом взгляде моментально сформулировать альтернативный вопрос о предпочтительных для вас вариантах времени проведения встречи. Техника «выбор без выбора» идеально подходит для закрытия клиента на целевое действие звонка. Однако, чтобы эффективно её использовать, вы должны очень чётко ориентироваться в собственном тайминге. Лично мне для этого максимально удобен бумажный ежедневник с недельным разворотом. Беглого взгляда достаточно, чтобы понять, какое утро и какой вечер у меня пока не заняты. Ещё одной важной причиной использования именно бумажного варианта ежедневника для меня является сам факт внесения записи руками, что способствует лучшему запоминанию постоянно вносимых изменений. По сути, только такой формат

в состоянии обеспечить сцепку зрительной и мышечной памяти, кратно повышая эффективность запоминания и использования информации. Вы же можете использовать любые удобные способы визуализации вашего рабочего времени.

Работа с секретарём

Осуществляя звонки в B2B-сегменте, вы неминуемо сталкиваетесь с необходимостью прохождения секретаря. И на эту тему написано великое множество статей. Моё мнение на этот счёт такое: обмануть секретаря практически невозможно. И тому есть ряд причин.

- Они далеко не глупы и, как и все люди, быстро чувствуют подвох.
- Это их работа: их обучают и им платят за это деньги.
- Для них ценность информации о лицах, принимающих решения, крайне высока.

Ваша задача на данном этапе — не рассказывать секретарю сказки о том, кто вы и почему хотите связаться с нужным вам человеком, а быстро пройти это промежуточное звено. Отдельно отмечу, что формулировки на всех этапах работы с потенциальными клиентами, а тем более на этапе прохождения секретаря, очень важны. Для этого достаточно звучать не как все, и тогда вы не попадаете под действие автоматических реакций, катализаторами которых выступают типовые фразы и шаблонные формулировки. Ведь при многократном повторении у секретарей неизбежно формируются устойчивые динамические стереотипы. На их основе мозг оппонента моментально маркирует

звонящего как стандартного просителя, не являющегося действующим поставщиком компании на данный момент. В итоге вы неизбежно слышите ответ в стиле: *«Пришлите ваше предложение на электронную почту office@trashbin.ru. Как только понадобится — с вами свяжутся»*.

Одна моя знакомая, являясь руководителем компании, так отвечала на стандартный вопрос секретаря, всегда успешно добиваясь аудиенции с потенциальным партнёром:

— *Как вас представить?*

— *Представьте меня в душе. Переключайте быстрее!*

Я же дам вам несколько рекомендаций, которые сработают лично у меня и моих подопечных при регулярном применении:

1. *Всегда знать имя того, с кем хотите связаться, и работать призывами к действию*

Если потенциальный клиент вам действительно интересен, не ограничивайтесь информацией в разделе «Контакты» на официальном сайте компании. Открытые источники вам в помощь. Внимательно изучаем социальные сети, ищем упоминания в статьях, изучаем сайты с отзывами уволившихся сотрудников и т. п.

Есть правило: если вы хотите, чтобы люди что-то сделали, просто попросите их об этом. Поэтому наиболее эффективно оперировать призывами к действию:

— *Добрый день. На Сергея Петровича переключите!*

— *Кто спрашивает?*

— *Дмитрий, Санкт-Петербург.*

- А его сейчас нет на месте.
- Записываю его мобильный номер. Диктуйте!
- +7 ...

2. *Использовать произвольное имя*

- На Ольгу Васильевну, начальника отдела логистики, переключите.
- У нас таких нет...
- Странно, а у нас в базе указано это имя. А кто же тогда сейчас отвечает за внутренние перевозки?
- Сергей Петрович...
- Отлично, на Сергея Петровича переведите.
- А как вас представить?
- Дмитрий, Санкт-Петербург.

Отдельно обращаю внимание на формулировку «Кто сейчас отвечает за...?» Отвечает — от слова ответственность. Эта формулировка значительно сильнее давно приевшегося варианта в стиле «С кем я могу пообщаться по поводу...»

3. *Иметь универсальную фразу быстрого обоснования звонка для особо дотошных секретарей*

Например, «От вас в этом году не было заявок. Нужно срочно разобраться, в чём дело». И это правда. Ведь у вас от них ещё не было заявок, а самое время, чтобы появились! Уверенность и искренность подачи творит чудеса.

Или вот такой вариант: «Согласование объёма остатков, которые понадобится держать на складе под ваши нужды

в следующем квартале». И это тоже правда. Ведь в вашу работу в том числе входит и этот функционал.

По аналогии вы легко сможете придумать варианты формулировок, соответствующие специфике вашего бизнеса.

4. ***Перебор добавочных номеров***

Как правило, у секретарей добавочные номера 101, 102 и т. п. Пробуем разные вариации номеров, чтобы выйти на любой другой отдел, и там так же действуем призывами, как в примере выше. Прелесть в том, что информация о нужном вам человеке не имеет для них такой ценности, как в случае с секретарём, которому платят деньги за то, что он охраняет «доступ к телу».

5. ***Звонок до 9:00 или после 18:00 по местному времени***

Секретари — очень дисциплинированные сотрудники, поэтому чаще всего работают именно с 9:00 до 18:00. А вот у руководителей время спокойно разгрести завалы появляется как раз после 18:30, когда основная масса сотрудников уже разбежалась по домам. Или они приезжают заметно раньше остальных, чтобы добраться без пробок и припарковаться на наиболее удобных местах.



ФРАЗЫ, НА КОТОРЫХ ВЫ ТЕРЯЕТЕ

- × *С кем я могу пообщаться по поводу...?*
- × *Могу я услышать...?*
- × *А можно Владимира Ивановича услышать?*
- × *Хотелось бы с отделом снабжения связаться.*