



ЛУЧШИЙ
МИРОВОЙ
●ПЫТ

ANTHONY IANNARINO



**THE ONLY
SALES GUIDE**

*YOU'LL
EVER NEED*

with a foreword by Mike Weinberg

Э Н Т О Н И Я Н Н А Р И Н О



**ЕДИНСТВЕННОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО ПРОДАЖАМ,
*КОТОРОЕ
ВАМ ТЕПЕРЬ
ПОНАДОБИТСЯ***

вступительное слово Майка Вайнберга

БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 339.13
ББК 65.290-2
Я63

Яннаринo, Энтони.

Я63 Единственное руководство по продажам, которое вам теперь понадобится / Энтони Яннаринo ; [перевод с английского М. Павлов, Е. Борткевич]. — Москва : Эксмо, 2020. — 384 с. — (Бизнес. Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-107861-4

В этой книге есть все, чтобы сделать вас чемпионом по продажам. Энтони Яннаринo, блестящий практик, который входит в топ-25 самых влиятельных экспертов в области продаж по версии InsideView, предлагает максимально исчерпывающую программу прокачки sales-навыков. Начиная с полной трансформации психологических установок, заканчивая конкретными тактиками переговоров и завершения сделок. Ученики Яннаринo неизменно становятся лидерами по продажам в своих коллективах и навсегда забывают о страхе не выполнить финансовый план. Благодаря этой книге, вы научитесь сохранять ресурсное состояние в любой ситуации, использовать эффективные техники влияния на клиентов и руководителей, превращать самое категоричное «нет» в «возможно», а «возможно» — в однозначное «да», завершать подвисшие сделки, постоянно повышать планку, заключая все более масштабные сделки.

УДК 339.13
ББК 65.290-2)

Copyright © 2016 by Anthony
Iannarino

All rights reserved including
the right of reproduction in whole
or in part in any form. This edition
published by arrangement with
Portfolio, an imprint of Penguin
Publishing Group, a division
of Penguin Random House LLC

© Перевод на русский язык Павлов М.,
Борткевич Е., 2019

© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-107861-4

Содержание

Вступительное слово	11
Введение	16
Решение уравнения успеха.....	22
Элементы успеха продаж.....	25
Часть 1	
МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ: УБЕЖДЕНИЯ И МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ К УСПЕХУ	33
Глава 1. САМОДИСЦИПЛИНА: ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ	37
Первое обязательство.....	40
Было бы желание	41
Ощутимая польза управления собой	43
Правило трех.....	44
Применение самодисциплины в повседневной работе	47
Повседневная работа с потенциальными клиентами.....	47
Повседневная работа по возвращению потенциальных клиентов.....	48
Повседневная работа по улучшению взаимоотношений с существующими клиентами.....	50
Пять способов развить самодисциплину	51
Первое: шаг к действию	58

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 2. ОПТИМИЗМ: ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ	61
Оптимизм против пессимизма	64
Оптимизм и убежденность в успехе продаж.	66
Пять способов научиться оптимизму.	71
От мысли к действию	79
Глава 3. ЗАБОТА: ЖЕЛАНИЕ ПОМОГАТЬ ОКРУЖАЮЩИМ	81
Забота — ключ к выстраиванию отношений.	85
Три составляющих заботы	87
Сфокусируйтесь на заботе — результат не заставит себя ждать	90
Пять способов сделать заботу конкурентным преимуществом	93
Глава 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: НЕПРЕДОЛИМОЕ ЖЕЛАНИЕ БЫТЬ ЛУЧШИМ	99
Спектр конкурентного воздействия: поиск «горячих точек»	102
Продажи как игра с нулевой суммой.	104
Врожденный дух соперничества дорогого стоит.	105
Составляющие конкурентной борьбы	106
Три способа разжечь дух соперничества	107
Глава 5. ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ: НАЙДИ ДОРОГУ ИЛИ ПРОЛОЖИ ЕЕ САМ	117
Изобретательность ведет к успеху в продажах	119
Изобретательность — это ключ к удержанию клиентов	121
Изобретательность — это идеи и решения	123
Если вы уже все знаете, то не научитесь новому	125
Пять способов стать изобретательнее уже сейчас.	127
Глава 6. ИНИЦИАТИВНОСТЬ: ДЕЙСТВУЙТЕ ЗАБЛАГОВРЕМЕННО	135
Законы физики на вашей стороне	138
Продажи равнозначны действиям.	138
Не ждите. Проявляйте инициативу!	141
Клиенты ценят инициативность	142

СОДЕРЖАНИЕ

Опасайтесь самодовольства	143
Как взять инициативу в свои руки	146
Ежедневно ищите новые возможности и сложные задачи	149
Активно делитесь новыми идеями и озарениями.....	150
Готовьтесь к прыжку!.....	150
Глава 7. НАСТОЙЧИВОСТЬ: КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ	153
Помните: «нет» лишь означает «не сейчас».....	157
Демонстрируйте профессиональную устойчивость, а не навязчивость!	159
Всему свое время	161
Три способа развить и применить настойчивость	162
Глава 8. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ: УМЕНИЕ ГОВОРИТЬ И СЛУШАТЬ	169
Общение — это не только презентация	171
Слушайте клиента, а не себя.....	173
Правильные вопросы сильнее громких высказываний ...	174
Когда продавать?.....	175
Способ коммуникации зависит от ситуации общения... ..	176
Три составляющих эффективного общения	178
Как улучшить свое умение общаться	179
Глава 9. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ СДЕЛКИ	187
Проблемы, как тухлая рыба, тоже с душком	191
Добивайтесь выполнения конечного результата, а не сопутствующих задач	192
Фиксируйте собственный результат	194
Как отвечать за результаты	195
Вы продаете — вы отвечаете	198
Попробуем еще раз.....	199
Глава 10. ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ: КАК ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ОКРУЖАЮЩИХ	201
Факторы, влияющие на поведение покупателей	204
Влияние и критерии успеха продаж	207
Как развить в себе способность влиять на окружающих.....	210

СОДЕРЖАНИЕ

Часть 2

ГЛАВНЫЕ НАВЫКИ ДЛЯ УСПЕХА

В ПРОДАЖАХ 213

Глава 11. **ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ: ПРИНЯТИЕ И ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ** 217

Десять обязательств, необходимых для закрытия продажи 221

Вы создаете ценность, клиент дает согласие 224

Создание ценности для клиента 228

Три способа развить свое умение закрытия сделок 229

Глава 12. **ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ: РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ И УВЕЛИЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СБЫТА** 235

Каждое начало — это новая закрытая сделка 239

Разработайте план привлечения новых клиентов 240

Реализуйте план по привлечению новых клиентов на практике 247

Не дожидайтесь, пока наступит острая необходимость 250

Глава 13. **СТОРИТЕЛЛИНГ: СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОБРАЗА БУДУЩЕГО КОМПАНИИ** 253

Что считается настоящей историей 256

В чем секрет отличной истории? 257

Сочиняем собственную историю 259

Ваша история не ограничивается только рассказом 263

Как стать превосходным рассказчиком 264

Заставьте клиента желать большего 269

Глава 14. **ДИАГНОСТИКА: ЖЕЛАНИЕ ПОНЯТЬ КЛИЕНТА** 273

Ключевой вопрос, который поможет узнать в два раза больше 277

Выходим за рамки обсуждения проблемы 278

Как поставить правильный диагноз 280

Просите, и дано будет вам 285

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 15. ПЕРЕГОВОРЫ: ЗАКЛЮЧЕНИЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ СДЕЛОК	287
Почему «взаимовыгодный»?.....	289
Что делать, когда вас просят снизить цену?	291
Прежде чем соглашаться на уступки, обоснуйте ценность предложения	292
Как заключать взаимовыгодные сделки	295
Глава 16. ДЕЛОВАЯ ХВАТКА: ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА И СОЗДАНИЕ ЦЕННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ	303
Деловая хватка помогает создать ценное предложение.....	306
Как развить деловую хватку.....	308
Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ДОСТИЖЕНИЕ КОНСЕНСУСА И АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ	319
Зачем они принимают синюю таблетку?.....	322
Заручитесь поддержкой тех, кто сомневается.....	323
Краткий курс по изучению стейкхолдеров	324
Как управлять изменениями.....	330
Глава 18. ЛИДЕРСТВО: ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПОСРЕДСТВОМ СОТРУДНИЧЕСТВА	337
Только вы решаете быть лидером	340
Управление «отделом упущенных продаж»	342
Никогда не вините компанию — ведите ее.....	344
Возглавьте свою команду.....	345
Расчистите путь для дальнейших действий	346
Как развить способность вести за собой людей.....	348
Глава 19. ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ НАВЫКОВ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА	355
Почему вы должны отличаться от конкурентов.....	360
Развивайтесь как в личном, так и в профессиональном плане	361
Благодарности	366

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В НАСТОЯЩЕЕ время в сфере продаж бушует эпидемия небывалого размаха: все ищут лазейку, простой способ разом увеличить результаты своей деятельности. Руководители отделов и менеджеры по продажам находятся в постоянном поиске новейшей уловки, способа или приема в надежде заполучить некое чудодейственное средство. К сожалению, многие популярные ныне авторы, блогеры и мнимые эксперты по продажам (некоторые из которых на самом деле всего лишь шарлатаны) с большой радостью готовы поделиться нескончаемым потоком притягательной, но бесполезной чепухи, ласкающей слух неповоротливым, отчаявшимся торговцам, которые то ли опасаются, то ли просто не желают делать все необходимое, чтобы преуспеть. Увы, нередко настроенные на результат, мотивированные профессионалы, которые готовы оттачивать свое мастерство, попадают в ту же ловушку.

Познакомьтесь с Энтони Яннарино и с его «Единственным руководством по продажам, которое вам теперь понадобится». Не так уж много вам попадется книг, подобных этой, и авторов, столь же готовых поделиться с вами суровой правдой. Вместо того чтобы рассказывать вам о чем-то вполне очевидном и предлагать новые способы «быстро разбогатеть» или «похудеть без занятий спортом на удвоенной порции углеводов», Энтони приоткрывает завесу тайны, чтобы раскрыть большой секрет о том, кому в продажах достается победа, почему они выигрывают и как им это удается.

Если вы надеялись отыскать здесь быстрый способ решения проблемы, то сожалею: вам нужна совсем другая книга. А вот если вы готовы научиться тому, что помогает лучшим из лучших превзойти конкурентов, если вы серьезно настроены стать настоящим профи продаж, который год за годом одерживает блестящие победы, примите мои поздравления! Это ваш автор, и его книга — именно то, что вам нужно.

В «Единственном руководстве по продажам, которое вам теперь понадобится» Энтони отвечает на актуальный и единственный по-настоящему важный вопрос: «Почему лишь немногие успешные продавцы постоянно обходят по показателям своих коллег?»

Последние пять лет я пристально слежу за всем, что делает Энтони, и уверен: он обладает необходимым опытом и квалификацией, чтобы дать ответ на этот вопрос. Я не совсем понимаю, спит ли Энтони вообще. Он партнер и руководитель в весьма преуспевающей компании по подбору персонала, где возглавляет отдел продаж с высокими показателями эффективности, и при этом он с завидной регуляр-

ностью выступает на международных мероприятиях по целому ряду тем, относящихся к сфере торговли. Каким-то невероятным образом, не пропустив с 2011 года ни единого дня, он нашел возможность вести блог продавца, который читают десятки тысяч людей. Да, Энтони знает все о продажах, продавцах и лидерстве в этой отрасли, и он решительно делится с вами необходимыми знаниями, а не предлагает то, что всем и так давно известно. Он из того небольшого числа людей на нашей планете, к которым я сам обращаюсь за мудрым советом по продажам.

Эта книга строится на важной предпосылке: вопреки утверждениям тех, кому не удалось достичь желаемого результата, успех в продажах не зависит от ситуации. Он не связан ни с рынком, ни с продуктом, ни с компанией, ни с конкурентной средой. Он целиком и полностью во власти продавца, конкретного человека.

Более того, никакой тайны в успешных показателях продаж нет. На самом деле все как раз наоборот. Вам нужно всего лишь присмотреться к ведущим поставщикам в различных компаниях и на производстве. Своим примером они прекрасно демонстрируют те основы, о которых пишет Энтони! Никаких случайностей или совпадений; этим чемпионам продаж хорошо известно, что ключ к успеху в их руках.

Книга читается легко, материал в ней расположен в замечательной последовательности. В первой части рассказывается о типе мышления и моделях поведения, которые обеспечивают хорошие результаты продаж. Полезно прочесть о том, почему лучшие из поставщиков одерживают победу за победой, прежде чем постараться понять, как им это удастся. Если же в действительности вы не горите жела-

нием посмотреть в зеркало и сопоставить увиденное с теми элементами, о которых говорится в первом разделе, переходить ко второму не имеет никакого смысла. Сначала необходимо начать правильно мыслить. Только усвоив модели поведения, мы сможем сосредоточить внимание на развитии навыков. То же касается и жизни, и отношений, и спорта, и других сфер бизнеса, и уж тем более это относится к продажам.

Энтони не утаивает ничего существенного. Первая глава «Единственного руководства по продажам, которое вам теперь понадобится» без долгих вступлений начинается с обоснования значимости самодисциплины и того, что автор называет «управлением собственным я». Не пропускайте ее и не перелистывайте на скорую руку. В дальнейшем многое будет строиться на тех основополагающих истинах, которые содержатся в этой главе.

Как только вы прочтаете руководство Энтони по преобразованию мировосприятия в первой половине книги, вы перейдете к проработке навыков во второй части, которая и звучит убедительно, и практически осуществима. Если качества, установки и модели поведения, описанные вначале, настраивают вас на победу в продажах, то представленные затем приемы не только показывают эффективную тактику осуществления наступления, но и ведут к решительному триумфу. Энтони прикладывает все усилия, чтобы раскрыть смысл наиболее значимых этапов. Он начинает с поиска потенциальных клиентов, где рассказывает о налаживании контактов, и последовательно прописывает все этапы вплоть до завершения сделки (получения обязательств). Вы научитесь лучше рассказывать о своем продукте и точнее фор-

мулировать вопросы, что поможет вам не просто выделиться на фоне ваших конкурентов, но и подтолкнуть клиента к действию. Заключительные главы поднимут вас на новый уровень мастерства, помогая вместе с тем увеличить эффективность более сложных продаж.

Энтони убедительно доказывает: чтобы преуспеть сегодня, нужно быть больше, чем просто хорошим продавцом. Необходимо стать настоящим профессионалом бизнеса. Он делится ценными советами о том, как укрепить деловую хватку и быть на высоте в глазах клиентов. Он проверяет, поняли ли мы, насколько важно приходиться к общему решению и как через налаживание контактов с различными участниками сделки управлять действиями организации, которую представляет клиент вашей мечты. Благодаря всему этому вы со знанием дела ведете в игре и повышаете свой шанс забить гол.

Если вы серьезно настроены на победу и хотите надолго сохранить за собой первенство в продажах, хватайте скорее свой любимый напиток, маркер, блокнот, ручку и перелистывайте страницу. Ручаясь, в «Единственном руководстве по продажам, которое вам теперь понадобится» есть совершенно все, чтобы вам возглавить рейтинг продавцов.

Преображайтесь с удовольствием!

Майк Вайнберг

*Директор, основатель подхода The New Sales Coach
и автор книги Management. Simplified:
The Straight Truth about Getting Exceptional
Results from Your Sales Team.*