



АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2009

Рысёв Николай Юрьевич

Активные продажи

2-е издание

Заведующая редакцией
Руководитель проекта
Художник
Литературный редактор
Корректоры
Верстка

В. Матвиюк
Т. Яценко
Е. Дьяченко
С. Федорова
М. Степина
И. Проворов

ББК 65.290-59

УДК 339.136

Рысёв Н. Ю.

Р95 Активные продажи. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 416 с.: ил.

ISBN 978-5-469-01294-8

Изменения пронизывают нашу жизнь. Изменения рынка, изменения мышления, изменения предпочтений клиентов. В связи с этим автор книги Николай Рысёв, один из ведущих бизнес-тренеров в России, директор компании RECONT, принял решение пересмотреть содержание своих суперпопулярных книг «Активные продажи. Как найти подход к клиенту» и «Активные продажи. Эффективные переговоры» и объединить их под одной обложкой.

Вопросы, которые, прежде казалось, стоит задавать клиентам, сейчас выглядят как минимум заезженными, как максимум — нелепыми. В новом варианте книги автор классифицирует тактические способы воздействия на оппонента при переговорах с подробной проработкой 23 вариантов оказания влияния. Еще одна принципиально новая тема данной редакции — стратегии ведения переговоров. Это будет взгляд на продажи и переговоры сверху, с точки зрения всего процесса контакта с клиентом или партнером.

И запомните одно волшебное правило: все начинается с того, насколько хорошо вы готовы к продажам.

© ООО «Питер Пресс», 2009

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-469-01294-8

ООО «Питер Пресс», Санкт-Петербург, Петроградское шоссе, д. 73, лит. А29.

Подписано в печать 28.10.2008. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 5,04. Доп. тираж 5000 экз.
Заказ № 622.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».
195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.
Тел.: (812) 531-20-00, 531-25-55

Оглавление

Ключевые слова и мысли	9
Предисловие к новому изданию	12
Благодарности	15
Инструкция по манипулированию этой книгой	19

Глава 1. Цикл продаж 21

Этап 1. Идеология	24
Этап 2. Поиск клиентов	26
Этап 3. Выбор стратегии продаж и переговоров	26
Этап 4. «Холодные» контакты	27
Этап 5. Начало личного контакта	28
Этап 6. Предварительное предложение	28
Этап 7. Ориентация в клиенте	29
Этап 8. Основное эффективное предложение	30
Этап 9. Преодоление возражений	32
Этап 10. Торги: переговоры о цене и условиях	33
Этап 11. Завершение сделки	33
Этап 12. Постпродажное обслуживание и сопровождение клиента	34
Этап 13. Возврат долгов	34
Этап 14. Работа с окончательными отказами клиента	35
Этап 15. Стимулирование сбыта	36

Глава 2. Идеология продаж 39

Глава 3. Выбор и реализация стратегии ведения переговоров и продаж 47

Стратегии задавания вопросов	50
Стратегия 13 вопросов	50
Стратегия Сократа	66
Стратегия давления	67
Стратегия «плюс-минус»	67
Стратегия «минус-плюс»	67
Стратегия крещендо	68
Стратегия диминуэндо	68
Стратегия декомпозиции (пошаговая стратегия)	68

Стратегия отсеечения	69
Стратегия эмоциональной уверенности	71
Стратегия прямого позитивного предложения	71
Стратегия интриги	71
Стратегия выматывания	72
Антиконфронтационная стратегия (психологическое единоборство)	73
Глава 4. Холодные продажи	78
Преодоление привратника (секретаря)	81
Разговор с лицом, принимающим решение	85
Холодные контакты в салонах и магазинах	93
Глава 5. Подход к клиенту. Создание первого впечатления	100
Факторы, способствующие установлению хорошего контакта с клиентом	103
Эффективное начало встречи	108
Глава 6. Ориентация в клиенте	112
Технологии конструирования вопросов	112
Техники активного слушания	122
Типы клиентов	137
Типы принятия решения	140
Рабочие типологии	145
Глава 7. Эффективное предложение клиенту	154
Аргументация и убеждение клиента	155
Эффективная и эффектная презентация	184
Глава 8. Работа с возражениями клиента	204
Классификация возражений	206
Основная суть обработки возражений	212
Общий алгоритм обработки возражения	214
Соппротивление клиента	302
Общие правила обработки возражений	312
Частные методы обработки возражений	314
Глава 9. Переговоры о цене	336
Правило 1. Никогда не оправдывайте свою цену	340
Правило 2. Будьте уверены в называемой цене	341
Правило 3. Применяйте метод сэндвича	341

Правило 4. Применяйте метод «Вижу — думаю — хочу»	343
Правило 5. Говорите об амплитуде цен	345
Глава 10. Возврат дебиторской задолженности	346
Система ссылок	352
Глава 11. Стимулирование клиента на принятие решения — завершение сделки	362
Способы завершения сделки	365
Глава 12. Оказание влияния в переговорах и продажах (продвинутая глава)	379
Четыре уровня человека	381
Глава 13. Глава тринадцатая	410
Личностная сила от ядра к границе контакта и дальше	411
Заключение	414

*Моей дочке Алисе,
самому любимому человеку
на свете*

Изменения начинаются сейчас.

Изменения не могут начаться завтра. Если вы хотите что-то изменить в своей жизни, начните прямо сейчас, в данную секунду. И тогда все получится!!!

Куда мы идем и что мы ищем в этой жизни? Кто ответит на этот вопрос? Каждый на него отвечает сам. Да, с помощью кого-то или чего-то, но только с помощью, потому что решать надо самому.

Изменения начинаются сейчас. Я верю в это всей душой, и этой верой мне хочется поделиться с вами. Таково мое предназначение, которое я сам себе выбрал.

Возьмете ли вы что-то от этой книги и сколько возьмете, зависит от вас. Я буду стараться настолько, насколько смогу, и, несмотря на то что эта книга проект, по сути, коммерческий, я отдам ей свои силы и волю, разум и чувства.

Изменения начинаются прямо сейчас. Если у вас растет живот, начните прямо сейчас качать пресс. Вы скажете: «Это невозможно, я сду и метро или сижу на работе». Это все оправдания, чтобы чего-то не делать. Ведь кроме динамических упражнений бывают статические. Подтяните живот и держите его в таком положении 3 минуты, через час — еще 3 минуты... Секрет прост.

Секрет в том, что изменения начинаются сейчас. Если вы не можете справиться с каким-нибудь возражением клиента, найдите прямо сейчас зеркало и перед ним прорепетируйте два-три варианта ответа. Если вам не понравилось, прорепетируйте еще раз.

Что бы вы хотели изменить в своей жизни? Ответьте на этот вопрос сейчас и действуйте. Хотите быть более раскрепощенным в личных отношениях? Ради бога! Подойдите к незнакомому человеку и завяжите с ним разговор. Не знаете как? Найдите повод! Или вы хотите, чтобы кто-то за вас познакомился с ним?

Изменения начинаются сейчас. Вы хотите занять жесткую позицию в переговорах и не давать бесконечных скидок клиентам? Прямо сейчас подготовьте две-три фразы, которые характеризуют вашу позицию по отношению к цене, и на первых же переговорах реализуйте свои намерения.

Что такого нового или сложного я говорю? Все просто и старо как этот мир. Просто надо сказать себе: «Изменения начинаются сейчас». А если вы не хотите ничего менять, то зачем вы взяли эту книгу в руки? Скажу более: человек, который ничего не хочет менять в своей жизни, *спит наяву*.

Жизнь такая классная и столько всего вокруг! А сколько внутри нас самих? Больше, чем вокруг!!!

Измени что-то внутри, и мир вокруг изменится вслед за тобой. Хотя, согласен, не всегда это быстро получается. Креативность и воля — вот девиз этой книги. Будьте упорны в достижении своих целей и старайтесь применять все новые и новые способы и методы.

Итак, креативность и воля. Изменения начинаются сейчас!!!

Я прекрасно понимаю, что продажи — это всего лишь игра. Да, да, игра, и ничего больше. (Есть вещи настоящие, и их очень мало — к примеру, любовь, Бог, дети, друзья, родители. Но сейчас не об этом.)

Если уж мы живем в миру и не идем в монастырь, так почему бы не дышать полной грудью? Бояться, действительно, глупо.

Ключевые слова и мысли

Продажа

Следует сообщить, что под словом «продажа» в этой книге понимается чрезвычайно широкий спектр человеческих взаимоотношений и коммуникаций. В 90 случаях из 100, взаимодействуя с другими людьми (повод и причина могут быть любыми), мы что-то продаем, будь то собственное мнение, свои идеи, чужие мысли, концепции, товары, услуги, имидж и т. д. и т. п. и совершенно другое, иное по сравнению с тем, что имелось в виду (имелось ли в виду автором книги или уважаемым читателем, здесь не сообщается, так как для всяких слов — свое время, свои уста и свои уши). Проще и правильнее сформулировать, что *не является* продажей.

Продажа — это НЕ:

- НЕ любовь;
- НЕ честь;
- НЕ совесть;
- НЕ отчизна;
- НЕ родители;
- НЕ дети;
- НЕ друзья;
- НЕ любимая девушка.

Все остальное (к радости или к сожалению, решать вам) — ПРОДАЕТСЯ.

Не удивляйтесь! Когда вы что-либо покупаете, вы тоже продаете...

Закупка

Эта книга настолько же полезна менеджерам по продажам, как и менеджерам по закупкам. Развиваю данную мысль. Сначала мы пробовали в этой книге приводить примеры и для менеджеров по закупкам, потому что закупки — это продажа наизнанку. Затем стало скучно, и мы подумали, почему бы самим закупщикам не приложить мыслительные усилия. Тем более что иногда, мне кажется, у менеджеров по закупкам есть некоторая спесь, некий снобизм (совершенно необоснованный) по отношению к продавцам. Надо этот снобизм пресекать... И если у нас

не получилось реализовать задуманное до конца, то мы можем сказать, что мы по крайней мере попробовали.

Внутренние и внешние барьеры

Мне кажется, что все, что препятствует человеку быть успешным, находится в его голове и сердце.

Кажется, что все, что препятствует человеку быть успешным, находится в его голове и сердце.

Все, что препятствует человеку быть успешным, находится в его голове и сердце.

Препятствующее человеку быть успешным находится в его голове и сердце.

Препятствующее успеху находится в голове и сердце.

Успех находится в голове и сердце

Мы сейчас говорим об эффекте жуки, о закрытых и открытых дверях метро. Поясняю: если вы разделите аквариум стеклом на две половины и в одну из них запустите рыбу, то увидите, что рыба после ряда неудачных попыток проплыть в другую часть аквариума начнет курсировать только до середины. Убрав стеклянную перегородку, вы обнаружите, что рыба продолжает плавать только по одной половине. Внешний барьер стал внутренним, внешний барьер исчез, а внутренний остался.

Велика печаль моя... Туманен путь человеческого саморазвития... Как взять в руки то, что не существует? Как избавиться от того, чего нет? Вот загадка загадок, вот вопрос вопросов!!! А я столь мелок и жалок бываю, так долго думаю о пустяках, о том, что мой друг не может отдать мне долг в 700 долларов уже два года, о том, как отомстить нахамившему мне человеку, и обо всяком другом — пустом и никчемном. А мне бы стремиться к росту, к изменениям, к сверхчеловеку. Ведь каждый из нас может стать сверх, подняться над мелочью, решить и исправить главное.

Вперед к сверхчеловеку! Все в нашем сердце, в нашей голове. Все в наших руках!!!

При чем здесь двери метро? Не стоит биться в дверь, которая действительно закрыта! Если барьер внешний соответствует внутреннему (а может, наоборот), вы достаточно адекватны.

Но, может быть, за счет умения преодолевать внутренние барьеры, своей внутренней силой и верой сверхчеловек может разрушить внешние?

Итак, когда тобой руководят внутренние барьеры, не подкрепленные внешними, ты слаб. Когда твои внутренние барьеры соответствуют внешним, ты адекватен. Когда преодолев внутренний барьер, ты уничтожаешь и внешний, ты сверхчеловек. (Каждому хоть иногда хочется прочитать проповедь☺.)

Вспомните Мартина Лютера. Ведь он, преодолев внутренние барьеры — ограничения католической церкви, стал проповедовать другой стиль общения с Богом, более простой, не подразумевающий большого количества формальностей. Мартин Лютер преодолел внутренние барьеры, и за счет этого были преодолены и внешние — была основана протестантская церковь. Мартин Лютер был сверхчеловеком!!!

Предисловие к новому изданию

Надеюсь, что эту книгу не постигнет судьба *New Coke*. Как вы помните (или не помните), *Coca Cola* в свое время выпустило новую коку, отказавшись от традиционной. Кончилось это плачевно, теперь каждый маркетолог не забывает упомянуть об этом обстоятельстве, если речь заходит о великих ошибках двадцатого века в сфере бизнеса. Не будем столь самонадеянными, тем более что мы не собираемся отказываться от старых достижений. Наши достижения нас вдохновили на великие победы. Суммарный тираж двух наших книг по активным продажам на данный момент составляет около 100 000 экземпляров. Это, разумеется, не «Гарри Поттер» и не собрание сочинений В. И. Ленина, но без ложной скромности можно заявить, что книги имели огромный успех. Так что вы можете читать традиционные «Активные продажи» или «Новую версию» по выбору.

Я принял решение сделать апгрейд, так как появилось много новых соображений.

Изменения процизывают нашу жизнь. Изменения рынка, изменения мышления, изменения предпочтений клиентов. Разумеется, вы можете со мной поспорить. Но зачем?

Мои взгляды со времени выхода моих первых книг («Активные продажи. Как найти подход к клиенту» и «Активные продажи. Эффективные переговоры») также претерпели некоторые изменения. Те вопросы, которые, казалось, стоит задавать клиентам, сейчас кажутся как минимум заезженными, как максимум нелпыми. Взяв, к примеру, вопрос продавца-консультанта «Вам что-нибудь подсказать?». Что он вызывает у вас, какую реакцию? Согласитесь, что большинство из нас в ответ на такой вопрос в магазине не начинает рассказывать с увлечением о своих интересах. Или возьмем ситуацию переговоров с клиентом у него в офисе. В предыдущей редакции этой книги я утверждал, что после установления контакта с клиентом должна следовать такая фаза, как ориентация в клиенте. Ни тут-то было. Вспомните себя. К вам приходит менеджер по продажам и после обмена визитками вываливает на вас весь ворох вопросов, которые он загодя заготовил. Один вопрос, второй, третий... (вы случайно не из ФСБ?) Здоровая реакция — реакция отторжения, потому что менеджер по продажам не создал почвы для разговора. Между фазой установления контакта и фазой ориентации в клиенте сейчас мы помещаем так называемое предварительное предложение.

В предыдущих вариантах книги мы только начали прорабатывать тему «Оказание влияния в переговорах». Сейчас, в этом варианте книги, я представляю вашему пытливному вниманию авторскую классификацию тактических способов воздействия на оппонента с подробной проработкой 23 вариантов оказания влияния. Надеюсь, вам не покажется это число малым. Новая и, как мне кажется, очень практичная глава книги!

Если вы читали первые варианты «Активных продаж», то можете вспомнить, что мы говорили о психических состояниях и эмоциональном воздействии как темах будущего. Будущее остается будущим. Здесь вы можете об этом прочитать лишь немного, но по существу. Так что при умелом применении ваше мастерство эмоционального воздействия поднимется на несколько пунктов.

Еще одна принципиально новая тема данной редакции — стратегии ведения переговоров. Взгляд на продажи и переговоры сверху, с точки зрения всего процесса контакта с клиентом или партнером. Какую стратегию выбрать? Задавание вопросов? Стратегию интриги? Стратегию отсечения или дробления проблемы? Некоторые даже и не утруждают себя такими вопросами. Мы решили об этом серьезно подумать!

Более того, мы будем рассматривать эту тему с двух точек зрения. С восточной и с западной. Здесь вам будет предоставлена возможность ознакомиться с некоторыми китайскими стратагемами, которые можно чрезвычайно результативно использовать в переговорах и продажах. Стратагеми я буду приводить перед каждой главой. Первые две стратагеми будут пояснены, а вот интерпретацию следующих умышленно оставляю за вами. Нажимайте кнопку «Думать». Если западный подход к стратегиям — это подход от общего к частному, то восточный, стратагемный, подход — это подход от частного к общему, полезный для развития мышления и расширения картины мира.

Не буду дальше перечислять новые темы, сами увидите. Скажу только, что ко всему прочему мы наконец-то соединили две книги по активным продажам — «Как найти подход к клиенту» и «Эффективные переговоры» — в одну, как это и задумывалось еще до их первого издания. Намерения приводят к результатам!!! Слова создают события!!!

Данная редакция появилась в результате существенной переработки первой — например, появились новые главы. Если же вы в первый раз держите нашу книгу по активным продажам, то вся вышесказанная

веденная информация в данном предисловии является полезной, но совсем не обязательной (могли бы и не читать, но что теперь делать?). Итак, если текст кажется вам знакомым, не спешите делать выводы, потому что может случиться так, что через несколько строк вы прочитаете что-то новое для себя. С другой стороны, если вы думаете, что постигаете принципиально новое, задайте себе пару вопросов. Может, я знал это, но забыл? А дважды в одну и ту же реку не войти.

Но что бы вы ни прочитали в своей жизни, это повлияет на ваше будущее, потому что СЛОВА СОЗДАЮТ СОБЫТИЯ, а бабочки создают эффекты. И, памятуя о старом добром Йорке, попробуем строить Нью-Йорк!!!

ВПЕРЕД!!!

Благодарности

В первом издании книги я благодарил своих учителей, но до сих пор жалею, что позабыл поблагодарить еще одного моего учителя, который оказал сильнейшее влияние на меня и мою судьбу. Это Владимир Константинович Тарасов. Спасибо Вам за то, что показали, каким может быть настоящий путь.

Также выражаю благодарность нашим клиентам, которые заказывали у нас корпоративные тренинги. В некоторых компаниях количество тренингов приближается к десятке. Это очень важно для нас.

Спасибо вам, наши клиенты. Обучая вас, мы учимся сами. Не зря говорят: чтобы что-то понять, надо попробовать обучить этому другого. Мы так много почерпнули от вас, что уже непонятно, кто кому должен платить деньги: вы нам за проведенные тренинги или мы вам за бесценный опыт. Работа с вами — ЭТО ЧЕСТЬ И ПРИВИЛЕГИЯ! Искреннее вам спасибо.

А теперь представьте себе, что я стою перед вами, называю компанию и кланяюсь, кланяюсь, кланяюсь...

Банковская деятельность:

«АЛЬФА-БАНК», Инвестиционно-банковская группа «Никойл».

Телекоммуникации и информационные технологии:

«Колумбус», CSOFT; ACBT; «Мастертел», AND PROJECT; «Бизнес-Микро», «Центр электросвязи», «Северо-Западный Телеком», «Петербургская телефонная сеть», «Документ-А», «Эдванс Северо-Запад», «НИЕНШАНЦ», «Центр речевых технологий», ВСС, «ПРО-ИНВЕСТ», «Самфаер-груп», «Артикс-2000», «Молинос», General Satellite.

Телевидение и радио:

телеканал «Россия» (Media International), телесканал «ТВ-3», Радио «Рекорд», телеканал «ОТВ».

Газеты, журналы, справочники:

газеты «ЭкстраБалт», «Деловой Петербург», «Деловая Панорама», «МК в Питере»; справочник «Желтые страницы», журналы «СПб СОБАКА RU», журнал The CHIEF, журналы «Перестройка», «Информационное агентство «Партнер», «Женский Петербург», Yell Pages (Санкт-Петербург), Yell Pages (Москва), «Прайс».

Строительные компании и агентства недвижимости:

«Итака», «Петербургская недвижимость», «Центральное агентство недвижимости», «VMB-траст», «ЛенСпецСМУ», «ЛЭК», «Синте-

ко-Строй» (Новосибирск), «Сибкадемстрой-недвижимость» (Новосибирск), «Инком».

Строительные материалы — производство и поставка:

«ТопХаус», «Сканмикс СПб» (группа компаний ЛСР).

Медицинское оборудование и комплектующие:

«ДЕЛЬРУС».

Производство и продажа кондиционеров:

«Кондиционер-Сервис», «СовПлим».

Производство и продажа металлоизделий, окон, инструментов:

«Завод Металлоконструкций», «Сансета-Металл», «УПТК-65», «Вюрт Северо-Запад», «Панорама», «Стекло», «Прома».

Офисная техника:

«Р-Принт», «Юнит копир».

Инженерная и другая ситтехника:

«ГСК», «Оннинен», «Маглайн», «БАС-КОМФОРТ».

Производство и продажа карнизов:

«УЮТ».

Мебельная фурнитура:

«РЕГАЛ», ТД «Сервер».

Промышленное оборудование:

«Балтэнерго Фонд», ADD engineering, «Финансовый холдинг «РИМ»», «АСС» (холодильное оборудование).

Химическая деятельность:

«ЕТС» (Единая Торговая Система), «Вектон», «Полихим».

Осветительная техника, электроника:

«ПЭК», «Светосервис», «Светотехника», «Марбел», «Марбел-М» (Москва), «КСК».

Производство упаковки:

«Калкуляйт. Ру».

Быстро оборачиваемые продукты питания:

«Митлэнд», «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», «Подравка», Группа «Си-Про», Промышленная группа «ПЕТРОСОЮЗ», «НИДАН-ФУДС», JFC, «Айсберг», Aquastar, Промышленная группа ТРОЯРД, «ЭСТ», «Хлебный дом», «Русский стандарт», DIAGEO, «Мурманский мясоперерабатывающий комбинат», «Си-Проджскт», «Хамонерия», Группа компаний «МОРО», «Золотой Век», «Каравай», Пивоваренная компания «Витязь» (Ульяновск), «Талосто», «Хайнекен», «Газрезерв», «Русская кондитерская фабрика», «Боржоми».

Быстро оборачиваемые продукты:

«Гросс», «Вито-Л», Starless, «Офис СПб».

Фармацевтическая продукция, БАДы:

РИА «ПАНДА», «Вариант».

Издательства:

Издательство «Питер», Компания СЗКО (издательство «Эксмо»).

Салоны:

«Стелс», «Крафт», «АПИТ-Премьер», «РИГОНДА», Сеть магазинов «ГАЛАНТ», «ДОМ ОБУВИ», «Ди Джинс», Сеть магазинов «Мойдодыр», Сеть магазинов «Титаник», Best Ceramics, «Союзстройтрест», Салон WILLIAMS DESIGN, Сеть магазинов «Звездная лига», Сеть магазинов «Искрасофт».

Сети:

«Перекресток».

Туристические агентства:

«Ригонда-Тур», «Интур СПб».

Страховые компании:

«АЛЬЯНС», «Ресо-гарантия».

Отели:

Гранд-Отель «Европа».

Кетеринг:

«Северная Столица».

Промоуин-агентство:

«Вита Балт Промоушн».

Авто:

«Евросиб», «Киа Сандол», NBS-motor.

Производство и продажа других товаров:

«Арханг», Контрольные кассы Samsung, «Армандо», «Созвездие красоты», Торгово-промышленная группа «Прайд», «Восток-Сервис».

Почтовая доставка:

«ТНТ Экспресс Уорлдуайд».

Таможенные услуги:

«Аривист».

Юридические услуги:

«Невский, 88».

Сетевые компании:

«Центер», «Селекта».

Отдельная благодарность газете «Ведомости», а конкретнее, отделу конференций. Наше сотрудничество продолжается уже не первый год, и оно успешно. Редко так бывает. К примеру, в августе 2005 года вами был организован, а мной проведен тренинг «Управление развитием бизнеса». Мне кажется, что проект был настолько удачным, что вспоминаются слова короля из бессмертной пьесы Евгения Шварца «Обыкновенное чудо»: «Стыдно признаться, сам себе становишься симпатичным».

Выражаю благодарность моему бессменному партнеру по бизнесу Марине Павловской. Мы с тобой столько дел переделали, такого на-творили!!! Вспоминаются слова режиссера народного театра, которого играл Евстигнеев в фильме «Берегись автомобиля»: «Кого мы только не играли!.. Ой, лучше и не вспоминать».

Спасибо друзьям, которых почему-то (увы!) с каждым годом становится все меньше и меньше. Плакать хочется. Но что поделать...

Ладно, улыбнемся, соберемся и пойдем дальше по дороге, название которой — жизнь!!!

Мы много работаем сейчас и в Москве, практически наравне с Санкт-Петербургом. И мне хочется сказать спасибо этому городу, городу Москва за то многое, чему он нас научил!!!

И спасибо Господу Богу за то, что Он дарует нам каждую секунду этой необыкновенно интересной жизни. Спасибо Тебе, Господи!!!

Инструкция по манипулированию этой книгой

Только не стройте такую мину, будто вы уже ответили на главный вопрос вашей судьбы и теперь проверяете, соответствует ли эта книга вашему ответу. Просто читайте. А оценить ее вы еще успеете, когда прочитаете. Это моя просьба к вам, уважаемый читатель.

Последние исследования в сфере научной психологии показали, что в голове каждого человека есть кнопка «ДУМАТЬ». Предлагаю каждому посмотреть на рисунок.



Рис. 1

Эта кнопка «ДУМАТЬ» имеет очень интересную природу. Во-первых, нажатие на эту кнопку позволяет каждому человеку сделать свою жизнь интереснее и результативнее. Во-вторых, эта кнопка блуждающая, и поэтому постоянно приходится ее искать. В-третьих, некоторым так и не удается ее найти. Это, конечно, печально, но что поделаешь!!! Такова жизнь. И в-четвертых, не ищите ее на затылке. Там ее точно нет. Поверьте, я проверял.

Почаще жмите кнопку «ДУМАТЬ»!

Каждого из нас учили в детстве, что писать в книге нехорошо. Забудьте об этом. В этой книге писать ХОРОШО. Можете делать это шариковой, гелевой или перьевой ручкой, даже фломастером. Подчеркивайте то, что вам нравится, вычеркивайте то, что вам не подходит. Делайте как можно больше пометок на полях и колонтитулах. Когда будете читать книгу, вы можете загибать углы, вместо того чтобы пользоваться закладками. Все это я разрешаю вам делать как автор книги, который вложил в нее часть своей души. Честное слово, вложил! Манипулируйте этой книгой как можно больше и разнообразнее. Если вы посчитаете, что какая-то информация настолько для вас важна, что должна быть всегда перед глазами, можете вырвать страницу с этой темой и приколоть перед вашим рабочим столом. Нет проблем.

Эта книга для того, чтобы увеличить ваши продажи. Все остальное вторично. Но если вы хотите остаться благовоспитанным по отношению к книге в рамках привычных для вас норм, поступайте так, как считаете нужным.

В книге я позволяю себе иногда пошутить. Насколько мой юмор лобный, а ирония изысканная, судить вам, читатель, и литературному редактору, который правит текст. В прошлой редакции я выделял юмор крутыми скобками. Здесь я это правило отменил. Так что вам придется самим догадываться, шутка ли заключена в скобках или серьезная вещь. В любом случае, мне кажется, лучше говорить о серьезных вещах, позволяя себе улыбаться, чем говорить о глупостях совершенно серьезно.

И еще одно замечание по поводу используемых в книге собственных имен компаний и торговых марок. Конечно, можно заявить официально, что все совпадения случайны! Я так и заявляю! Однако некоторые имена вымышленные, некоторые... И это касается не только имен.

Да, вот еще что! Иногда, выражая мысль, я пишу от первого лица единственного числа «я», иногда пишу «мы», подразумевая, что это мысли, рожденные в ходе обсуждения с моим партнером по бизнесу Мариной Павловской. Подчас «мы» обозначает нас с вами, уважаемый читатель, а временами «мы» просто является оборотом речи. В общем, разбирайтесь сами, что тут понаписано☺.

Ну что?

ПОЕХАЛИ!!!!

ГЛАВА



Цикл продаж

Стратегема 1. Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао

В Китае две тысячи лет назад сформулированы 36 стратегем. Стратегема — это сценарий поведения с использованием хитрости для получения выгоды и победы. Стратегемы следует понимать метафорически, по аналогии. Включите свое образное мышление!

В 354 г. до н. э. царство Вэй напало на царство Чжао. Последнее попросило помощи у своих союзников, царства Ци. Главнокомандующий в царстве Ци намеревался двинуться в Чжао, чтобы там защищать это царство. Но советник главнокомандующего по имени Сунь Бинь предложил осадить столицу агрессора, столицу царства Вэй. Так и поступили. Узнав об осаде столицы, войска армии стремительным маршем ринулась на защиту своего государства и покинула Чжао. Армия Ци ждала в засаде, имея как минимум два преимущества — внезапность и отдохнувших солдат. В результате армия Вэй, утомленная дорогой доиой, была разгромлена более малочисленной армией Ци. Так было спасено царство Чжао.

Эта стратегема отвлечения внимания. Нападать не на сильное, а на слабое, но очень важное.

К примеру, вы продаете рекламу на телеканале ТВ-3 и ведете переговоры с клиентом.

Клиент: Ваш канал очень плохо знают в Москве.

Переговорщик (подозревая о недостаточно проработанном сегментировании у клиента): А как вы сегментируете своих клиентов?

К.: Ну, у нас два основных сегмента.

П.: Какие? Чтобы мне понять, их можно описать в терминах пола, возраста, предпочтений, рода занятий, психологических установок?

К.: Ну, мы так глубоко не копали! Стоит ли этим вообще заниматься?

П.: Еще как стоит! Давайте я вам покажу результаты одних исследований!

К.: Да.

Здесь переговорщик применил стратегему «осадить Вэй, чтобы спасти Чжао». Чжао в нашем случае был слабый рейтинг по отношению к национальным каналам. Вэй — недостаточно проработанное сегментирование у клиента.

Подойдите к зеркалу и посмотрите в него. Теперь попробуйте, глядя на себя, проговорить то, что вы собираетесь сказать клиенту. Если вам понравилось то, что вы увидели и услышали, значит, вы прошли проверку. Скорее всего, клиенту тоже понравится. Но в 99 случаях из 100 люди находят ошибки в том, что они говорят, как они говорят и как они при этом себя ведут.

Попробуйте исправить эти ошибки. Работайте до тех пор и столько, сколько потребуются на доведения себя до уровня мастерства. Может быть, вам понадобится день, а может, год! Даже если три года уйдет на эту тренировку, это все равно лучше, чем всю жизнь жить наполовину. Мы сейчас говорим о подготовке к продажам и переговорам. Мы говорим об изменении, о самодисциплине, о той внутренней установке, которая делает людей успешными и счастливыми.

Итак, все начинается с того, насколько хорошо вы готовы к продажам. Да, да, именно готовы. Фрэнк Беттджер, выдающийся продавец страховок первой половины двадцатого века, описывал случай, когда он готовился к важной встрече. Он готовил те вопросы, которые необходимо было задать клиенту, чтобы нажать именно на те «кнопки», которые заставят человека задуматься о важности страхования. Фрэнк составил список более чем из десяти вопросов и тщательно их прорепетировал. Он думал о вопросах поздно вечером накануне встречи, он думал о них, когда ехал к клиенту.... Беттджер задал лишь часть вопросов, и это принесло ему заказ на 250 000 долларов, заказ, который покрыл весь годовой план. В чем же дело?

Ответ и прост, и сложен одновременно. Дело в подготовке. От того, насколько мы прорабатываем план действий, во многом зависит успех наших продаж. В свое время у отдельных членов некой олимпийской сборной спринтеров была одна трудность. Для спринтера очень важно уметь быстро отреагировать на стартовый выстрел. Быстрый старт — 50 % успеха в забеге на короткой дистанции. Единственная возможность увеличить скорость — так сказать, «поднять себя за волосы из болота» — ускорить старт. Спортивный психолог команды предложил заниматься *идеомоторной* тренировкой. Идеомоторная тренировка заключается в том, что *вы в деталях представляете, как совершаете то или иное действие*. Причем представлять необходимо с подключением всего вашего внимания и всей вашей воли. (Надеюсь, последняя у вас в наличии, если же ее нет, то можете смело закрыть книгу и в зависимости от времени года идти на пляж, в лес на пикник, играть с подружкой в снежки или любоваться первыми листьями.)

При идеомоторной тренировке вы в мельчайших подробностях прокручиваете в своей голове то действие, которое хотели бы усовершенствовать, причем прокручиваете его в реальном масштабе времени, не пытаясь неправдоподобно ускорять какие-либо моменты. Что толку смотреть фильм в режиме пересмотки. От такого режима вы можете получить только одно удовольствие — радость абсурда, наслаждение комичным, что тоже важно, но не сейчас и не здесь. Такая тренировка, если мы говорим о спорте, побуждает наши мышцы двигаться на микроуровне, совершать именно те первые движения, от которых зависит многое. Кстати, спортсмены той олимпийской сборной существенно улучшили результаты старта.

Если вы прорабатываете каждый свой ход в контакте с клиентом, продумываете несколько вариантов ответа на возможные возражения вроде тех, что приходится нам слышать по сто раз на дню: «Мне нужно подумать», «Нам ничего не надо», «Нас все устраивает», если у вас разработан четкий сценарий поведения, причем вариативного, много-

Цикл продаж

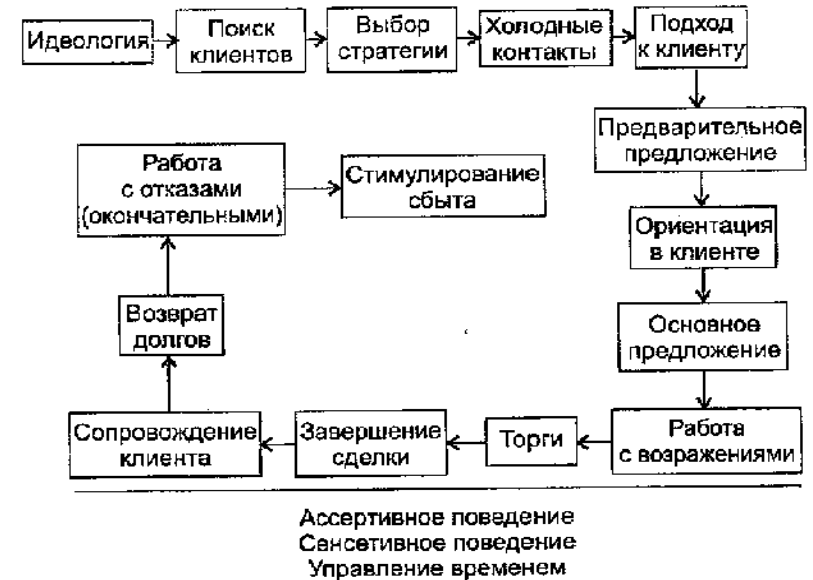


Рис. 2

образного поведения, — вы получите заказ. (А потом на радостях можете пойти и прошить проценты от первого такого заказа в любом ночном клубе. Вы имеете на это право, потому что вы — чемпион. Только не перестарайтесь, а если перестараетесь, не забудьте вечером принять пару таблеток аспирина).

Подготовка проводится по всему циклу продаж. Рассматривается каждый блок цикла продаж с учетом и акцентами на тех этапах, которые по нашему прогнозу могут оказаться самыми сложными. В принципе вся эта книга является подготовкой. Я знаю точно, что, если вы будете делать так, как сказано здесь, ваши продажи увеличатся, а если вы поведете себя в переговорах по-другому, но с учетом того, что здесь написано, продажи увеличатся гораздо больше.

Итак, цикл продаж. Каждую продажу можно рассматривать с точки зрения цикла продаж. Цикл продаж — это схема, алгоритм, по которому мы все продаем, удивит это вас или нет, знаете вы это или нет. Есть вещи, которые существуют независимо от того, знаете ли вы о них. Цикл продаж — именно такая вещь. (Кстати, автору не перестает казаться, что сам термин «цикл продаж» придуман им самим.)

Рекомендую поглядывать на рисунок 2, когда будете читать ниже следующий текст.

Этап 1. Идеология

Все начинается с *идеологии*, с той внутренней концепции, которой руководствуются продавцы в продажах. Такая концепция может быть совершенно осознанной, может быть полусознанной, либо же владелец этой концепции может и не понимать, что именно она управляет им, показывая, что делать, а что нет, как говорить с клиентом и каких целей добиваться. Есть жесткие продажи, в которых основную идею продавца можно выразить фразой «Я его (клиента) сделаю». Я наблюдал, как работают представители канадских компаний (почему именно канадских, а не индонезийских — тайна, покрытая мраком). Инструктор, обучающий новичка, стоит на улице и цепким взглядом высматривает свою «жертву», затем поворачивается к ученику и говорит: «Смотри, видишь, там идет девушка, сейчас я ее сделаю». Спустя пять минут девушка, которая даже не предполагала что-либо рассматривать, а уж тем более приобретать, идет с новинкой — флакончиком дешевых духов, которые ей никогда не пригодятся.

Другая, прямо противоположенная идеология гласит: не надо продавать ничего нашим клиентам, забудьте про это; надо создавать лояльного клиента, клиента, который с удовольствием пообщается с продавцом, узнает обо всех преимуществах товара и, возможно, приобретет, а возможно, уйдет. Ушедший клиент может прийти через день, месяц, год, он может порекомендовать вас своим знакомым и друзьям. Доходы компании от этого будут гораздо больше, чем при подходе, который обязывает продавцов продать товар каждому, кто обратился или к кому обратились.

Есть и другие идеологии. Так или иначе, наши установки во многом определяют наше поведение. Идеология продаж — это те установки, которые руководят продавцом, каждым его словом и движением.

Вот два примера корпоративной идеологии продаж.

Какое-то время назад мне посчастливилось присутствовать на собрании, которое проводил руководитель сети «Двери из Испании» Сергей Перес. Сергей собрал всех продавцов и весь управленческий состав и сказал следующее: «Вам кажется, что вы продаете двери. Но если вы думаете, что продаете двери, вы не правы. Вы продаете эмоции. Я хочу, чтобы вы продавали эмоции. Самое главное при контакте с клиентом — создать положительную эмоцию».

Вот что сказал Сергей. Эти слова об идеологии продаж. А какая основная идеологическая цель ваших продаж?

Осенью 2003 года мне выпала честь проводить тренинг для «Сити-менеджеров» новосибирского отделения компании «Coca Cola». Когда проходишь по коридорам центрального офиса, то не можешь не заметить длинную надпись в красной рамке:



Правило № 1. Если ты не позаботишься о своем клиенте, о нем позаботится кто-то другой.

Два дня я ходил мимо этой надписи туда и обратно, но запомнил эти слова на всю жизнь. Если ты не позаботишься о своем клиенте, о нем позаботится кто-то другой.

Иногда мне кажется, что правильная идеология важнее всех технологий продаж и переговоров. А вам так не кажется? Когда вы ведете переговоры, ваш оппонент так или иначе чувствует, что у вас за душой: хотите ли вы ему «втлукать», он вам безразличен, вы жаждете его денег, вы уважаете его или считаете всех клиентов козлами. По ассоциации вспоминается анекдот. Поймали семеро козлят волка и давай его бить

да валтузить. Волк и кричит: «Отстаньте, волки позорные». А они ему в ответ кричат: «Молчи, козел».

Подводя итог, скажем, что идеология продаж — это архиважно.

Этап 2. Поиск клиентов

Следующий этап — *поиск клиентов*. Для каких-то видов продаж этот этап не имеет большого значения, к примеру для продавцов магазинов, для других сфер — это центральное место в развитии. Многие постоянно ищут новых клиентов. И здесь дело не ограничивается рекламой. Активность продавца во многом обеспечивает доход компании, особенно на этапе ее развития. Под поиском клиентов мы понимаем ряд специальных мер, направленных на то, чтобы выделить из всего того потока информации, который ежедневно обрушивается на нас, из всех тех бесчисленных справочников и баз данных те компании, которым действительно необходимо звонить, на которых действительно нужно тратить свою энергию. Этот этап цикла продаж находится на стыке маркетинга и интуиции. Здесь важно правильно определить, кто является целевым сегментом и как для них позиционировать товар.

Поиск клиентов — это нечто большее, чем перелистывание справочника «Желтые страницы». Серьезная аналитическая работа плюс интуиция. Одного американского миллионера спросили: «В чем секрет вашего успеха?» На что он ответил: «Знаете, мне везло, мне очень везло...» А затем, выдержав паузу, миллионер добавил: «И чем больше я работал, тем больше мне везло».

Этап 3. Выбор стратегии продаж и переговоров

Взгляд на процесс продаж сверху или сбоку, как вам угодно. А может быть, даже сзади или спереди. В общем, умение выйти из процесса, чтобы посмотреть на переговоры извне, взглянуть на них в целом, стратегически: чем начать, что будет продолжением, в чем уступить, что потребовать, где надавить, а где сделать комплимент, что и когда будет интригой и к чему подвести в результате.

Стратегическое видение дано не каждому. Это факт. Порой переговоры строятся стихийно, иногда переговорщик только по оконча-

нию ведения переговоров наконец-то понимает, какую стратегию он реализовал. Подчас стратегия остается за порогом осознания. Но хуже всего, если стратегия остается за пределами реализации. Плохая стратегия лучше отсутствия хорошей. А какие стратегии ведения переговоров и продаж применяете вы? Если серьезно, то только избранные действительно хорошо разбираются в стратегиях ведения переговоров и продаж. Себя я к их числу не причисляю, скорее делаю попытки...

Этап 4. «Холодные» контакты

На этой стадии мы завязываем первое знакомство с клиентом. Для многих это самый сложный момент в продажах. Иногда диву даешься, с каким буквально паническим ужасом люди, не посвященные в продажи, говорят об этой стадии. Безработные в поисках работы больше всего боятся предложений, связанных с обзвоном «холодных» клиентов. Почему «холодные»? Да потому, что клиент не готов, он действительно равнодушен и холоден к тому, что ему предлагают. Вы только вдумайтесь, еще несколько секунд назад он даже не помышлял о новом программном обеспечении, и вдруг бодрый голос в телефонной трубке предлагает ему встретиться, чтобы обсудить возможность приобретения. Да, если уместна такая шутка, тут действительно холодок пройдет по всему телу. Завязывание контакта осуществляется всеми доступными средствами директ-маркетинга: телефонные контакты, почтовая рассылка, рассылка по электронной почте.

Как пробиваться через секретарей, как завладеть вниманием человека, принимающего решение на той стороне телефонного провода, каким образом создавать у него интерес к беседе и желание встретиться?

Каким должно быть письмо, чтобы человеку, который его получил, захотелось его, во-первых, прочитать, во-вторых, принять к сведению и, в-третьих, ответить на него?

Как подготовить клиента к личной встрече? Ведь именно при личном контакте можно достигнуть максимального результата. Стоит отметить, что концепция телеконференций в Соединенных Штатах провалилась именно потому, что даже при телевизионном изображении, не говоря уже о телефонном разговоре, не хватает одного — личного контакта.

Позволю себе каламбур: личный контакт никогда не бывает лишним. Личный контакт подразделяется на несколько этапов.

Этап 5. Начало личного контакта

Подход к клиенту включает в себя четыре этапа: первое впечатление при встрече с клиентом, эффективное начало встречи, подход к клиенту в узком смысле, обеспечение позитивного настроения клиента. Так или иначе, все влияет на первое впечатление: соблюдение этики переговоров, внешний вид, соответствие стандартам и ожиданиям клиента, наши жесты, мимика, движения, соблюдение комфортной психологической дистанции, характеристики нашего голоса, его громкость, темп, тембр, *small-talk*, умелые комплименты. Подход к клиенту: в прямом смысле — в магазине, в переносном — при встрече у клиента в офисе. Обеспечение эффективного начала деловой беседы — подход к клиенту при оптовых и корпоративных продажах. Обеспечение позитивного настроения клиента — поддержание его в положительном эмоциональном состоянии и создание у клиента готовности к постоянному продолжению переговоров.

Этап 6. Предварительное предложение

Основная цель данной стадии переговоров — создать почву для ведения беседы, заложить, так сказать, фундамент для построения здания продаж. Мы же являемся архитекторами продаж, черт побери!!! А архитектор, не предусмотревший возможные сейсмические колебания, обрекает себя на позор, подвергая людей опасности. Не создав должной базы для разговора, мы увеличиваем вероятность провала переговоров. Допустим, менеджер по продажам услуг таможенного оформления, встречаясь первый раз с потенциальным клиентом, обменивается с ним визитками, а затем начинает разговор мини-презентацией своей компании.

Менеджер. Если позволить себе охарактеризовать нашу компанию, то подчеркну основную специализацию — таможенное оформление грузов, как стандартных, так и специфических. Мы можем быть полезными для тех, кто занимается внешнеэкономической деятельностью. Также хочется подчеркнуть три основных преимущества нашей деятельности: комплекс-

ность услуг, надежность компании и интеллектуальность проводимых операций.

Вот это и есть предварительное предложение во всей своей красе. Некая мини-презентация, позволяющая вашему клиенту в общем составить представление о вас и дающая вам право переходить к ориентации в клиенте. Даже воспитанный милиционер сначала представляется сам, а затем уже просит предъявить документы. Таков этикет. К вам никогда не приставала в вашем же подъезде параноидальная старушка, благородно озабоченная общим уровнем подъездного хулиганства, с вопросом «вы кто?» или «вы к кому?» Согласитесь, хочется в свою очередь спросить: «А вы кто?» или «А вы к кому?» Вот если бы она сначала представилась: «Я житель данного подъезда и забочусь о том, чтобы посторонние люди не писали на стенах нашего дома матерные слова», а уж затем спросила «Вы не такой человек?» — наверняка вы ответили бы столь же корректно, сколь и искренне: «Да, я был таким человеком, но ваши слова заставили меня посмотреть на многие вещи по-другому!!!»:)

Короче говоря, предварительное предложение необходимо для того, чтобы оппонент смог расслабиться, понимая, что разговаривает не с первым помощником Бен Ладена, а с нормальным человеком.

Этап 7. Ориентация в клиенте

Первый раз, если не ошибаюсь, этот термин я услышал от своего коллеги Александра Хватова, а если ошибаюсь, то от этого ни термин «ориентация в клиенте», ни почтенный Александр не становятся менее значимыми и важными. Напротив!

Итак, необходимо понять, с кем вы имеете дело, что это за человек и/или фирма. Понять потребности, возможности, способности, желания, опасения и полномочия и тип клиента.

Потребность, опасения, желания, способности, полномочия клиента можно выявлять за счет: наблюдения за невербальными проявлениями, использования техник активного слушания и технологий построения вопросов. Ориентация в клиенте — это понимание того, чего человек, который сидит перед вами, действительно желает, какие слова будут привлекать его внимание, какие аргументы наиболее сильно воздействуют на клиента. Чего более всего боится клиент и, возможно, почему?

Тип клиента диагностируется наблюдением и контрольными фразами (как врач-психиатр диагностирует ту или иную болезнь). Если вы занимаетесь закупками, вряд ли вы можете сказать, что абсолютно все равно, с кем работать и у кого покупать. Для закупок ориентация не менее важный процесс, чем для продаж, а учитывая, что закупщик покупает для себя, а продавец не будет пользоваться тем, что продал, вопрос ориентации для менеджера по закупкам становится даже более важным. Если я покупаю апельсины на рынке, мне важен их вкус, если я продаю их, мне вкус не столь важен (кроме случая, когда я сконцентрирован на постоянных клиентах).

Этап 8. Основное эффективное предложение

Выделим три основных блока данной стадии продаж: позиционирование, технологии оказания влияния, презентация.

Позиционирование товара (услуг) компании

Вы понимаете истинные потребности клиента. Казалось бы, пора рассказывать о том, что у вас есть в свете желаний клиента. Но не тут-то было. А позиционирование? А понимание того, чем ваша компания выделяется в сознании клиента, в ряду конкурентов? Такое понимание и есть позиционирование. Правильное изложение конкурентных и отличительных преимуществ — залог верной презентации.

LG-ноутбук — № 1 по автономной работе: десять часов без подзарядки. Это позиционирование.

Менеджеры по продажам строительной компании «ЛЭК» говорят своим клиентам: «Мы застройщики, мы сами строим и сами продаем, вы покупаете от застройщика, мы давно на рынке и доказали свою надежность». Это позиционирование.

А менеджеры по продажам агентства недвижимости «Итака», компании, которая сама не строит дома, но имеет дилерские отношения с застройщиками, предлагая первичную недвижимость, говорят: «С нами выгодно работать, потому что мы предлагаем квартиры от разных застройщиков, мы не являемся заинтересованными лицами в продаже определенного дома, мы предлагаем то, что наиболее подходит вам; у нас огромный выбор». Это позиционирование.

О позиционировании мы скажем не одно слово, и, надеюсь, эти слова будут полезными.

Технология оказания влияния

В этой книге мы рассмотрим два круга оказания влияния на партнера в процессе переговоров. Что делает нашу речь эффективной? Отчего предложение одного продавца влияет на оппонента, а слова другого утекают как вода в песок? Какие существуют технологии аргументации? Является ли убеждение основным способом оказания влияния в продажах или мы переоцениваем возможность логики? Тогда какие инструменты влияния еще существуют?

Первый круг инструментов оказания влияния включает порядка 20 правил, применение которых значительно увеличивает вероятность успеха продаж за счет приемов, доказавших свою эффективность. Не могу сказать, что их никто не знает, но также не могу сказать, что их применяют многие. Отнюдь... Аргументация и убеждение. Здесь мы сосредоточиваемся на правилах аргументации и убеждения клиента. Возможно, здесь вы получите действительно чудодейственные рецепты убеждения. Часто мы можем прочитать в книгах, всевозможных пособиях, что авторы не обещают чудес. Я заявляю обратное: правильно и вовремя используя техники убеждения, продавец способен творить чудеса.

Второй круг методов оказания влияния в переговорах включает в себя разнообразные филигранные техники воздействия. Уверен на сто процентов, что, если вы освоите эти методы, вы станете просто непревзойденным мастером переговоров!!! Не верите? А давайте поспорим? Ну? Протягиваю вам руку... © Кто разобьет? На что спорим?

Второй круг методов оказания влияния — это, так сказать, продвинутый уровень, уровень мастера эффективного предложения.

Кстати, по поводу возможности стать непревзойденным мастером продаж я ничуть не шучу. Это правда©.

Презентация

Третья составляющая эффективного предложения — умение производить презентацию. Сразу подчеркну, что под презентацией здесь имеется в виду любой рассказ клиенту. Для того чтобы провести презентацию, не обязательно арендовать шикарный зал и приглашать в него 500 человек. Ваш клиент спрашивает у вас по телефону о новой продукции. Ваш ответ — это презентация. Вы сидите за столом переговоров в офисе потенциального клиента и рассказываете о своей компании. Ваш рассказ — это презентация.

Мы сконцентрируемся на пяти «С» презентации: содержании, структуре, стиле, сопровождении, ситуации. А вы задумывались над тем, сколько презентаций проваливаются из-за каких-то мелочей? А сколько из-за элементарного незнания основ? А сколько из-за отсутствия тонких презентационных техник? Ответу за вас сам — просто море!

Структура, Содержание, Стиль, Сопровождение, Ситуация — пять «С» презентации — все это способствует максимальному воздействию на партнера по переговорам, и всему этому можно тренироваться. Ежедневно в мире проходят миллионы презентаций. Думали ли вы, отчего одним удается на презентации добиться успеха, признания, новых заказов, а для других презентация — очередная неудавшаяся попытка?

Этап 9. Преодоление возражений

Клиент отличается одной особенностью: он очень часто возражает всеми возможными способами. Клиент говорит: «Меня это не интересует», «Я работаю с другой фирмой», «Мы в этом не нуждаемся», «У нас на это есть внутренние ресурсы».

Количества возражений просто не счесть. Опыт показывает, что среднестатистическая сделка у продавцов-профессионалов совершается после обработки пятого-шестого возражения. Также опыт показывает, что непрофессиональный или неуверенный в себе продавец сдаётся и отказывается от контакта после первого же возражения клиента. Весь вопрос в умении снимать возражения, преодолевать препятствия. Это как бег с барьерами. Если мы будем тренироваться в преодолении барьеров, то само преодоление преобразуется в нашем восприятии из досадной помехи в увлекательное соревнование, где приз — это ваш успех.

Возражения появляются тогда, когда налицо конкурентная среда. Если нет конкуренции, нет возражений. Обработка возражений есть неотъемлемая часть переговоров, так же как лодка — неотъемлемая часть движения по реке. Научитесь пользоваться веслами, идти против ветра. Научитесь ставить парус и управляться с ним. Обработка возражений из тягостного процесса должна стать увлекательной игрой!!! В этом смысл и цель данной книги.

Этап 10. Торги: переговоры о цене и условиях

Некоторые клиенты считают вашу цену слишком высокой, те же самые клиенты считают цену другого товара или услуги низкой, и это вызывает у них подозрения относительно качества. Я думаю, вы постоянно сталкиваетесь с желанием клиента снизить цену на переговорах до минимального уровня. Иногда клиент делает невозможное: он добивается снижения настолько, что отношения с ним становятся невыгодными с точки зрения бизнеса. Что делать? Как аргументировать цену вашей продукции, каким образом сообщать о стоимости, чтобы она воспринималась как объективная характеристика товара, а не как желание залезть в карман клиента? Людям подчас достаточно сложно говорить о деньгах. Не зря Фрейд (старый, добрый дедушка Фрейд) в свое время говорил, что есть две темы, о которых люди говорят с наибольшим ханжеством, — это секс и деньги. Да, да, говорить с клиентом о цене все равно что говорить с девушкой о сексе. У кого-то это получается великолепно, а кому-то уготована судьба вечного неудачника и завистника. Мы попробуем исправить такое положение настолько, насколько позволят наши способности.

Здесь же мы рассмотрим основные правила ведения торгов, как честных, так и нечестных. Почему одни люди столь успешны в торгах, а другие находятся в постоянном стойком напряжении, как только подходит время согласовывать условия? И отчего в глазах одних людей в процессе торгов можно увидеть азарт, а в глазах других, кроме тоски, ничего не обнаружишь? Умение торговаться. Причем вам решать, будет ли ваш торг честным или он будет основываться на несуществующих данных. А может, вы выберете стратегию полной, ну абсолютной манипуляции своим оппонентом?

Этап 11. Завершение сделки

На моем пути встречались классные продавцы с точки зрения презентации и работы с возражениями, но было одно «но», которое обесценивало всю их работу: они испытывали большие сложности при завершении переговоров. Все идет нормально, клиент живо обсуждает товар или услугу, он даже понимает собственную выгоду, но... Он не принимает решения. Завершение сделки — это активное стимулирование клиента к принятию решения с помощью специальных техник.

Что необходимо для меня на данный момент, чтобы вы приняли решение продолжать читать эту книгу дальше или отложить ее и забыть о ней, словно ее не существует?

Вы ответили?

А теперь?

Тем, кто ответил, можно двигаться дальше, а тем, кто не ответил, рекомендую подумать над этим.

Этап 12. Постпродажное обслуживание и сопровождение клиента

По данным маркетингового титана Питера Дойля, «привлечение нового потребителя обходится фирме в 3–5 раз дороже, чем удержание уже существующего. Такого рода затраты связаны с проведением маркетинговых исследований, организацией рекламы, продажей и ведением переговоров с потенциальными клиентами». Цифры впечатляют, согласитесь! Дело в том, что существует определенная часть продавцов, которая так увлечена процессом продаж, что после завершения сделки и получения денег у них буквально вылетает из головы тот неоспоримый факт, что клиент, один раз воспользовавшийся услугами вашей компании, может воспользоваться ими еще много раз. И нет никакой нужды тратить огромное количество времени, денег и энергии на поиск и убеждение. Нужно всего-то создавать у клиента ощущение вашего постоянного внимания. Просто сказать — трудно сделать.

Выстраивание отношений с клиентом. Есть такой красивый термин — маркетинг отношений.

Этап 13. Возврат долгов

У клиента в голове есть два вопроса, которые сильно мешают жить продавцу. Первый вопрос — сколько платить? Мы немного сказали об этом в разделе «Переговоры о цене». Второй вопрос — когда платить? Если уважаемый читатель — продавец розничного магазина, то

второй вопрос заменяется третьим, приятным и греющим душу, — куда платить? Еще 10 лет назад в России было практически невозможно приобрести какой-нибудь товар в магазине в кредит. Сейчас ситуация изменилась, причем для некоторых видов продукта принципиально. Вспомните ситуацию на рынке аудио- и видеотехники! Товар в кредит. Кредит 30 %. Кредит 20 %. Кредит 10 %. Кредит 1 %. 0 %!!! Складывается впечатление, что скоро вам будут снижать цену за то, что вы будете покупать в кредит!

Что бы там в будущем ни было, а тот, кто берет кредит, без особой радости возвращает его, а иногда и затягивает со сроками выплаты. Если вы работаете с корпоративными клиентами, то есть с заведующими секциями в магазинах (вы продаете оптом соки, может быть, парфюмерию и косметику, может быть, английский фарфор) или с должностными лицами компаний (вы продаете информационные системы, к примеру системные интеграторы), то, уверен, вам постоянно приходится сталкиваться с желанием клиента получить отсрочку платежа или даже взять товар на реализацию. И здесь многое зависит от финансовой политики вашей компании, вашей родной компании, которая платит вам зарплату, надеюсь не маленькую.

Так или иначе, приходится либо аргументировать предоплату или оплату по факту, либо работать с незапланированной задолженностью клиента. А кто любит отдавать долги? Кто-то сказал: «Когда берешь в долг, берешь чужое и на время, а когда возвращаешь долг — отдаешь свое и навсегда». Но если вы лично знаете человека, который любит отдавать долги, сообщите мне о нем, я с удовольствием представлю ему возможность продемонстрировать феноменальное свойство — любовь отдавать долги.

Этап цикла продаж, о котором я пишу, посвящен аргументации сроков оплаты и работе с незапланированной дебиторской задолженностью.

Этап 14. Работа с окончательными отказами клиента

Может быть, несмотря на все ваши старания и правильное движение по циклу продаж, клиент остается непримирим, как афганский талиб, и говорит «НЕ-Е-Е-Е-Е-Е-Е-Е-Е-Е-Т». Никогда не сдавайтесь, никогда не опускайте руки. Сегодня ваш клиент сказал «нет». Неприятно слы-

знать это слово, но оно, в сущности, значит только одно — «сегодня нет». То есть завтра может измениться ситуация — у вас, у клиента, на рынке, и то, чему он так противился, покажется ему самой необходимой вещью на свете. Оставляйте всегда двери открытыми — этому посвящен данный этап цикла продаж.

Этап 15. Стимулирование сбыта

Как поощрять клиента за то, что он пользуется именно нашими услугами, как увеличить побуждение конечного потребителя пользоваться именно нашим товаром? Как сделать так, чтобы продавцы или дистрибьюторы прилагали максимальные усилия по продвижению именно вашей продукции, а не продукции других компаний, у которых они тоже закупают товар? Эта тема не будет подробно разбираться в данной книге, но мы всегда будем о ней помнить (а упоминать не будем).

С процессом продаж неразрывно связаны такие феномены человеческого общения, как ассертивное поведение и сенситивное поведение.

Ассертивное поведение — уверенное и корректное отстаивание своих интересов. Сколько книг написано по теме уверенности в себе? Думаю, что много, но большинство посвящены решению личных проблем в отношениях с другими людьми и в основной массе, отношениям с другим полом. Но разве нам это сейчас интересно? Мы воспринимаем себя людьми, которые сами могут справиться со своими проблемами, если, конечно, такие возникают. Нас интересует другое: создание определенных внутренних установок в своем сознании, за счет которых наше поведение, наши слова и действия будут приносить нам большие, значительно большие результаты при ведении переговоров с партнерами и клиентами. И к черту личные проблемы, нам нужны деньги. Как создавать серьезное впечатление о себе, как заявлять клиентом? Вот чему посвящена данная тема.

Сенситивное поведение — так называемое чувство клиента.

Вы ведете сложные переговоры по поводу новой охранной системы с директором по финансам и начальником службы безопасности. Ваши оппоненты ведут себя дерзко, несмотря на то что не вы собираетесь что-то продавать, а они вам (точнее, если они, похоже, не собираются продавать). Они перебивают вас, грубо шутят, от чего вас воро-

тит. Но они этого не замечают. И мы все знаем почему. Они вас достали, вы встали и выпли (хотя «вы вышли и встали» было бы более поэтично, но было бы это практично?) Приходите к представителям другой компании с надеждой на сенситивное поведение. Но у надежды есть два проявления: она уходит от вас, как самый лучший друг, последней, а обманывает вас, как последний негодяй, первой.

Во второй компании все наоборот. Ее представитель так много говорит, он делает комплименты вам, хвалит свой продукт, рассказывает, как все будет прекрасно (я знаю только одно: если нам говорят, что «все будет просто прекрасно», не верьте; даже если после таких слов действительно станет прекрасно, значит, вам навязали не слова о мире, а восприятие этого мира). Вам-то хочется, чтобы просто без лишней болтовни, с одной стороны, но и без хамства, с другой стороны, рассказали об охранной системе. Но ни одному из представителей компаний не хватает сенситивности понять это.

Приведу простой пример. Вы заходите в магазин как обычный покупатель, и тут же к вам подходит широко улыбающаяся продавщица со стандартной фразой «Могу ли я вам чем-то помочь?». Ну что тут можно сказать. Вариантов ответа несколько. «Если мне потребуется помощь, я обращусь в местную поликлинику», «Помогите деньгами, не хватает на квартиру». Ответы явно агрессивные и циничные, но за ними, в сущности, стоит психологическая правда, о которой мы поговорим в свое время. А чаще всего клиент отвечает на чрезмерно навязчивое поведение продавца уходом из магазина, потому что опасается, что должен что-то купить. **А вы пришли в магазин не покупать, а приобрести!!!** И вы отвечаете: «Спасибо, я сам посмотрю», а через секунду оказываетесь на улице. Зачем вам такой навязчивый продавец?

Второй вариант. Вы заходите в тот же магазин, высматриваете что-то интересное вас. Но продавцам интересны лишь собственные проблемы, которые они обсуждают, собравшись в каком-нибудь отделе. Что им до клиента? Зарплату платят, причем маленькую, чего уж тут работать.

Умение почувствовать, когда стоит дать клиенту время на обдумывание, а когда предложить свои услуги, зависит от того, насколько вы способны понять состояние клиента. И об этом мы тоже скажем. Способность к пониманию эмоционального состояния клиента можно развивать.

Отмечу, что в книге будет часто использоваться термин «продавец». Это понятие здесь употребляется в широком смысле слова, то есть относится ко всем, кто занимается продажами, будь то продавец в розничном магазине или генеральный директор крупнейшей компании, заключающий контракты на сотни миллионов долларов.

На рисунке 3 предлагается более простая схема цикла продаж. Какой вы будете пользоваться, подробной или базовой, решать вам.

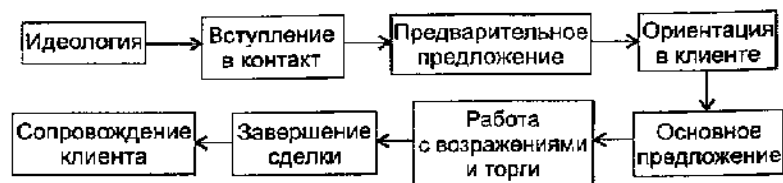


Рис. 3

ГЛАВА

2

Идеология продаж

Стратегема 2. Сливовое дерево засыхает вместо персикового

В общем смысле — стратегема жертвы. Правда, жертвовать можно по-разному.

- Пожертвовать собой, чтобы спасти другого (на данный момент в нашем обществе малопривлекательная).
- Пожертвовать другим, чтобы спасти себя (поведение подлеца).
- Пожертвовать другим, чтобы спасти третьего человека (психологическая математика).
- Пожертвовать малым, чтобы спасти большое и ценное (мудрость).

Откуда пришло название «стратегемы»? Из народной китайской песни.

Персиковое дерево растет у открытого колодца. Сливовое дерево растет рядом с персиковым. Пришли насекомые и грызут корни персикового дерева. Сливовое дерево жертвует собой, отдает свои корни насекомым и засыхает вместо персикового дерева. Если деревья жертвуют друг за друга, разве могут братья забыть друг друга?

Вот вам пример.

Два князя сопредельных государств часто соревновались в скачках. Каждый князь выставлял по три лошади. Тянь Цзи часто проигрывал, пока не прислушался к совету Сунь Бина, ученика Сунь Цзы (да, да, именно того самого Сунь Цзы, написавшего трактат о военном искусстве, который до сих пор изучают в лучших мировых бизнес-школах).

Дело в том, что по тамошним правилам от каждого участника скачек выступали три лошади. Соответственно, зрители наблюдали три забега, по суммарному результату которых и определялся победитель. Тянь Цзи, логично рассуждая, выставлял свою сильную лошадь против сильной лошади соперника, среднюю лошадь против средней лошади противника, а слабую лошадь против слабой. Вроде все правильно.

Но Сунь Бин посоветовал выставить против сильной лошади слабую, против среднего скакуна — сильную, а против слабого — среднюю (вот классно придумал, а главное, просто!). Тянь Цзи так и сделал. В результате один раз проиграл (его слабая против сильной) и два раза одержал победу (его сильная против средней и его средняя против слабой). Суммарно получилась победа.

К примеру, вы ведете переговоры с клиентом, который провел рекламную кампанию на вашем телеканале ТВ-3. Он недоволен результатами.

Клиент: Вы мне обещали шквал звонков. Где они, эти звонки? Больше работать с вами не буду.

Переговорщик: Понимаете, когда компания подает рекламу, она погружается в мир вероятностей. Никто и никогда не даст вам стопроцентной гарантии качества. Ваша компания занимается финансовыми услугами, в том числе оптимизацией налогообложения. Причем вы предлагаете легальные схемы. Ведь так?

К.: Да, а к чему это вы?

П.: А вот к чему! У «Юкоса» несколько схем были тоже легальными. А налоговики захотели и признали это неправильным. «Закон что дышло, куда повернул, туда и вышло». А сейчас на «Вымпелком» нападают. Читали, наверное, в сегодняшнем «Коммерсанте».

К.: Ну?

П.: Давайте проанализируем следующее:

1. Как вы оценивали результаты рекламы?
2. Как вы организовали процесс приема звонков?
3. Какие ошибки могли совершить мы, предложив такой рекламный ролик и время?

К.: И?..

П.: Если после анализа подучится, что это в большей степени наша ошибка, мы переделаем вам рекламный ролик бесплатно. При определенных условиях мы даже можем дать вам дополнительные пять минут рекламы.

К.: При каких условиях?

Здесь «персиковым деревом» являются хорошие отношения с клиентом и продолжение работы с ним, «сливовое дерево» — наши уступки. Более внимательный читатель обнаружит, что здесь применялась не только описываемая стратегия, но и ряд других методов.

Сейчас я попрошу вас сделать следующее: нарисуйте идеальное рабочее место человека, который занимается продажами. Рисуйте, рисуйте, не бойтесь. Подключайте все свои творческие способности.

Рисуйте прямо здесь, на пустом месте.

Интересно, что вы нарисовали?

Хорошую машину, компьютер, наверное, ноутбук, радиотелефон, эргономичные стол со столом, массу офисных принадлежностей. Если это так, вот что я вам скажу: это в вас говорят неразрешенные бытовые проблемы на работе и в то же время это никак не относится к идеальному рабочему месту (с точки зрения активных продаж). Может быть, вы нарисовали большую улицу, на которой находится множество магазинов и офисов клиентов?

Что ж, вы ближе к истине, но не настолько, чтобы...

Мало кто нарисовал себя.

И лишь единицы...

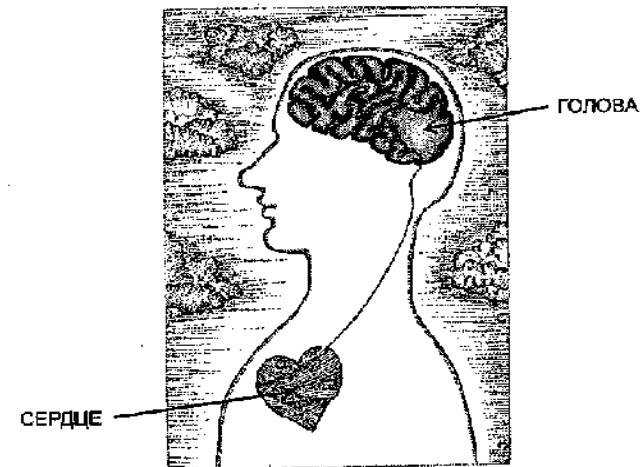


Рис. 4

А теперь посмотрите на рисунок 4, и вы увидите, что такое идеальное рабочее место торгового представителя.

Да, да, да.

Это голова и сердце клиента, два пункта, по которым у нас множество соображений. Это то, на что каждый из нас, продавцов, в состоянии влиять. Для продаж необходим исключительно клиент, больше ничего (конечно, конечно, еще деньги в его кошельке). Остальное может быть, а может и не быть. На Западе основные сделки, по слухам, заключаются

при игре в гольф. У нас — в бане и ресторанах. Игра в гольф, баня, ресторан — вещи одного порядка, это ситуации, которые производят на клиента наиболее располагающее (а может, и расслабляющее) воздействие.

Мы не можем купить себе ноутбук, пока начальник этого не пожелает, а он уж точно не пожелает. Мы не можем посадить всех клиентов в один офис, чтобы нам было удобно, нет. Но мы можем оказывать влияние на каждого клиента. Наша задача — работать с головой и сердцем клиента, изменять его картину мира, его субъективные представления, побуждать его к каким-либо действиям, создавать позитивные образы, понимать его потребности и...

Другими (а может, теми же) словами говоря, есть только две вещи, на которые мы в состоянии влиять: мысли другого человека и его чувства, но этого несколько не мало, ведь данная способность дает нам возможность изменять мир.

Вопрос номер два: что покупает клиент в тот момент, в ту самую секунду, когда говорит вам (и себе) «да»? Это подобно тому моменту, когда вы протягиваете деньги в кассу в обычном магазине. Что вы покупаете в этот момент? Вряд ли вы покупаете чек, он вам не нужен, этот кусочек бумажки, по такой высокой цене. Товар? Зачем вам груда железа, стоящая около тридцати пяти тысяч долларов, которая называется машиной. Вот именно, зачем? Важна не сама вещь, а то, что она дает, какие возможности предоставляет.

Знаменитый вопрос от Филиппа Котлера: «Что покупает человек, когда покупает дрель?» Повторяю вопрос: «Что покупает человек, когда покупает дрель?» Если вы не читали Котлера, то обязательно прочитайте! Это классика маркетинга, а продажи — часть маркетинга. Для тех же, кто читал Котлера, приватно сообщаю, что, по слухам, Котлер не является столь популярным и общепризнанным на Западе. Во всяком случае, знаю точно, что он не является непрекращаемым авторитетом. Но последнее обстоятельство не дает никакого права оправдывать собственную лень.

Итак, что же покупает человек, когда покупает дрель? Когда вы покупаете дрель, на самом деле вы, скорее всего, покупаете дырки в стене. Да, да!!! ОТВЕРСТИЯ В ВАШЕЙ СТЕНЕ (или в стене соседа) — так звучит ответ на трижды поставленный вопрос с точки зрения маркетинга. Помните, когда-то были логарифмические линейки? Я вот что вам сейчас скажу. Линейки, которые покупали все инженеры, были им совершенно не нужны!!! Как так? Когда появились каль-

куляторы, то логарифмические линейки исчезли бесследно, будто их и не было. Клиент никогда не испытывал потребности в линейках, ему была необходима возможность вычисления. После того как появились персональные компьютеры, с треском провалился рынок пишущих машинок, потому что последние, по сути, тоже никогда никому не были нужны. Но всегда была потребность в *возможности напечатать написанное*. То, что я говорю, верно с точки зрения маркетинга.

Хотя объясните, пожалуйста, два «почему». Во-первых, почему один мой знакомый купил дрель, но уже два года ею не пользуется (дырок нет)? Во-вторых, почему другой мой знакомый две недели назад купил часы *Orient* в титановой основе, механические, с автозаподом и... с логарифмической линейкой?

Совершенно верно, друзья (извините, что набиваюсь)! Первый удовлетворил свое желание иметь, второй пошел на поводу у собственной потребности либо в оригинальности, либо в символичности. Так что ничто не нарушает описываемого правила. Но попробуем пойти в своих смелых предположениях еще дальше.

С точки зрения активных продаж и это не совсем верно.

Деньги вы заплатили, а дырок еще нет. В чем дело? Дело в том, что вы приобретаете не выгоду, а переживание того, что выгода будет, не потребность, а уверенность в возможности удовлетворить потребность. Просим вас подумать об этом на досуге.

Может быть, вы покупаете удовлетворение потребности, выгоду? Нет, вы в данный момент еще не пользуетесь ничем. И ваш клиент не пользуется товаром или услугой, которую вы так выгодно ему представили, что он сказал «да». *Клиент думает, как он будет пользоваться этим, какие выгоды он получит, клиент представляет, переживает, предвкушает удовлетворение собственных потребностей, получение выгоды.*

Таким образом, клиент приобретает ожидание получения выгоды.

И наша задача как продавцов стимулировать, активизировать это ожидание и предвкушение.

Вопрос номер три: какие основные роли исполняет продавец по отношению к клиенту?

Проясним для начала, что такое роли. Роль — это совокупность социальных ожиданий, роль — это то, чего от вас ожидают другие в определенных структурированных социальных ситуациях.

Насколько важно понимать свои роли и обладать искусством ролевого принуждения, поясним на простом примере.

Допустим, вы присутствуете на тренинге «Активные продажи». Я исполняю роль ведущего тренинга, вы — роль участников тренинга. У меня с вами связаны определенные ожидания. Скорее всего, вы будете сосредоточены на своих установках на продажи и повышение своего уровня, я ожидаю от вас, что вы будете обращаться ко мне, обсуждать сложные места в продажах, задавать вопросы, соглашаться и не соглашаться и т. д. У вас ко мне также определенные требования: говорить о продажах, приводить примеры, контролировать ситуацию и так далее.

Я должен вести разговор о продажах, побуждать вас к решению определенных задач, которые будут оттачивать навыки продаж.

Но представьте себе такую ситуацию: вы выходите с тренинга и — о чудо! Садясь в автобус (будем считать, что ваша машина в ремонте), замечаете, что я подрабатываю там кондуктором. Положение меняется. Я ожидаю от вас одного (исходя из своей роли): вы должны мне заплатить за билет. Но вы ожидаете от меня другого: я буду просить деньги либо просить вас выйти, если вы отказываетесь внести плату. (Кстати, вы можете ожидать от меня еще одного: я не буду просить вас оплатить проезд, так как мы знакомы). Роли достаточно жестко управляют людьми и создают определенные рамки. И чем сильнее человек увлечен ролью (сам по себе или другие постарались — вопрос второй), тем определеннее для других его поведение. Мы всегда в любой момент исполняем определенные роли. Начиная играть какую-то роль, я тем самым автоматически побуждаю человека к дополняющей роли либо к ролевому конфликту. Что это значит? Хорошо пояснять на примерах, поэтому привожу классические примеры.

Ролевое дополнение: «Почему вы опоздали?» (роль родителя, осуждающего). — «Извините, часы сломались» (роль оправдывающегося ребенка).

Ролевой конфликт: «Почему вы опоздали?» (роль родителя, осуждающего). — «А как вы со мной разговариваете?»

О том, насколько роли определяют поведение людей, в свое время задумался мэтр социальной психологии влияния Зимбардо.

От мысли к делу, и он провел следующий эксперимент со студентами университета.

Предлагалось участвовать в эксперименте «Тюрьма». 12 студентов в течение двух недель должны были исполнять роли заключенных, столько же — роли тюремщиков. Студентам оплачивали участие. Тюрьма была организована в подвале университета. Думали, что эксперимент превратится в студенческую пирушку... Но!!!

Когда экспериментаторы увидели жесточайшую конфронтацию между «заключенными» и «тюремщиками», переросшую в физическое насилие, на третий день эксперимент был закрыт. А Зимбардо заявил, что разочаровался в человеческой сущности. Все очень просто: роли кардинально меняют людей. Подумайте об этом!

Так вот, давайте вернемся к тем основным ролям, которые играет продавец по отношению к клиенту. Посмотрите на рисунок 5.

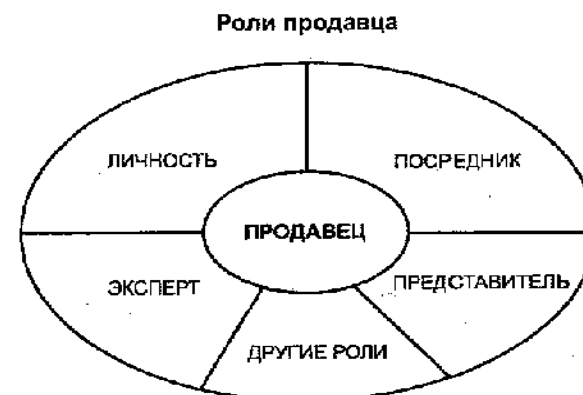


Рис. 5

Роль личности. Разумеется, при любом взаимодействии нескольких человек существует обычный человеческий контакт. Мы радуемся с другим человеком, вместе смеемся, иногда злимся даже, что грех таить, про себя называем всякими обидными словами. Ну что тут поделаешь — сами знаете. Кто-то из моих клиентов нравится мне меньше, кто-то больше, и это — человеческое, не чуждое нам.

Роль посредника. Продавец представляет интересы компании-работодателя перед клиентом и интересы клиента перед компанией-работодателем. Согласование сроков, знакомство с услугами компаний, ведение переговоров и т. д.

Роль представителя. Один торговый представитель рассказывал мне, как при входе в магазин заведующая магазином восклицала: «О, Нектар пришел». Парня звали, естественно, не Нектар. Просто он работал в компании, которая производила и продавала соки под торговой маркой «Нектар». Представительская роль часто приводит к полной идентификации продавца и продукта (или компании).

Роль эксперта. Иногда клиента действительно интересуют тенденции на рынке ваших услуг, он спрашивает у вас совета о том или ином товаре, выражает свое мнение. Иногда вы говорите с клиентом максимально для вашего положения беспристрастно, выдавая экспертную оценку в той сфере, в которой являетесь компетентным. А как подкушает собеседника эта роль! Вспомните эпизод из своей жизни. Уверен, с большинством из вас такое случалось. Если не случалось, придется мне предположить, что вы не ходили и продолжаете не ходить в магазины. (Кто за вас это делает?)

Вы хотите купить, ну, к примеру, картошку и говорите продавцу: «Можно мне три килограмма?» А она вам неожиданно: «Вы знаете, картофель брать не советую, возьмите лучше морковку, свежая, только привезли». Возникает доверие, думаешь, вот, не боится начальника, говорит правду, знает, где хорошо, где плохо, куплю и вправду морковки килограммов пять». Здесь продавец выступает в роли эксперта, разбирающегося в том, что он продает, выдает беспристрастную оценку.

Почему так важно ролевое движение? Человек, исполняющий какую-либо роль, воспринимает мир несколько по-иному, через призму своей роли. Это очень важно понимать. Мы не святые — нет кристально чистого, незамутненного сознания. Как человек, я оцениваю 1000 долларов в достаточно большую сумму, как посредник, я оцениваю 1000 долларов как достаточно малую, как эксперту, сумма в 1000 долларов мне кажется смешной. Задумайтесь об этом. Ролевое движение может дать вам неисчерпаемый резерв инструментов воздействия на ваших клиентов. Разве не для этого вы читаете эту книгу?

ГЛАВА

В

Выбор и реализация стратегии ведения переговоров и продаж

Стратегема 3. Обмануть императора, чтобы он переплыл море

Тайский император Тай Цзун решил совершить поход против государства Когуре на Корейском полуострове. Но когда он подошел к берегу моря со своим трехсоттысячным войском и увидел бушующее море, то пал духом и засомневался, стоит ли предпринимать столь рискованный шаг.

Тай Цзун обратился к своим советникам, чтобы узнать их мнение. Военачальники, опасаясь того, что император передумает продолжать поход, попросили помощи у хитроумного генерала Сюэ Жэньгуя. Тот сказал, чтобы в течение целого дня император не смотрел на море. Через сутки императору сказали, что богатый крестьянин приглашает его к себе, чтобы отдать почести. Император обрадовался и со своей свитой направился к крестьянину. Десятки тысяч полотен от палаток загораживали вид на море. Император не видел его. Крестьянин пригласил его в дом, устланный коврами и занавешенный тюлем. Началась трапеза. За приятным разговором и бокалами вина незаметно прошло несколько часов. Вдруг императору показалось, что шумит ветер, а он сам слегка покачивается. Император отдернул занавеску и обнаружил, что находится на огромном плоту, окруженном кораблями его флота. «Что происходит?» — спросил он. «Вся армия следует к Когуре», — ответил один из советников. Перед свершившимся фактом воля императора окрепла, и он уже без страха следовал к вражеским берегам.

Честно признаюсь, уважаемый читатель, что не удалось мне в полной мере осуществить задуманное. Но стратегиям буду писать отдельную книгу! Но здесь вы найдете начало, середину и конец этой книги. Глава эта будет понятна не всем, извините. Но тот, кого стратегии действительно интересуют, очень сильно изменит свою картину мира, расширит ее.

Часто ли вы задумываетесь над стратегией собственного поведения? Достаточно ли вы дальновидны, чтобы предсказывать поведение

ние клиента в ответ на ваши слова? Насколько развит ваш социальный интеллект? Можете ли вы представить переговоры, на которые вам предстоит пойти завтра, от начала до конца? Можете ли вы создать в своем воображении несколько сценариев реагирования клиента и исходя из построенной вами модели начертить в уме (мысленно проработать) несколько стратегий собственного поведения? И что вы вообще можете? Можете ли вы перевернуть мир, можете ли вы стать президентом? Можете ли защитить докторскую диссертацию или хотя бы кандидатскую?

Все больше убеждаюсь я, что, когда человек ведет с кем-то разговор, он в какой-то степени разговаривает с самим собой. И чем более человек несовершенен, тем больше его слов обращено по форме к собеседнику, а по содержанию к самому себе. (Вот и я сам с собой поговорил.)

Станислав Ежи Лец говорит: «Всегда ответ на вопрос зависит от отвечающего и никогда не зависит от вопроса». Предлагаю иное видение: «Всегда вопрос зависит от вопрошающего и никогда не зависит от того, кому задается вопрос». Что там ответы, если мы еще не до конца научились задавать вопросы!

Стратегии переговоров и продаж

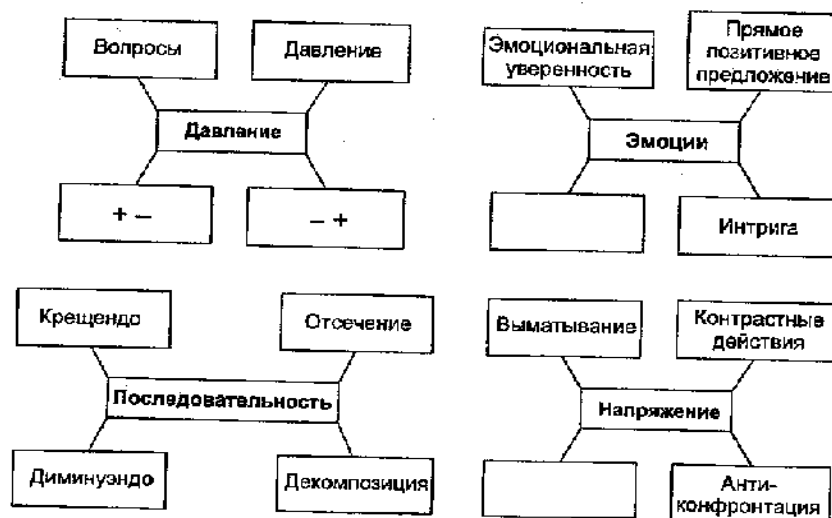


Рис. 6.

Итак, стратегии ведения переговоров. Взгляд сверху, взгляд со стороны, взгляд изнутри на весь процесс переговоров. Привожу авторскую классификацию стратегий. Если кто-то не согласен с такой интерпретацией, с удовольствием вас выслушаю. Попробуйте создать свою.

Посмотрите на рисунок 6.

Предлагается посмотреть на стратегии с точки зрения четырех критериев:

- давление;
- последовательность;
- эмоции;
- напряжение.

С точки зрения **давления** можно выделить 4 стратегии:

- задавание вопросов — давление минимальное;
- прямое давление — давление максимальное;
- плюс-минус — сначала уступки, затем давление;
- минус-плюс — сначала давление, затем уступки.

С точки зрения **последовательности** выделяем также 4 стратегии:

- крепцено — усиление силы аргументов по ходу разговора;
- диминуэндо — начинаешь с самого сильного аргумента, затем сила аргументов снижается;
- декомпозиция — пошаговое решение проблемы, разделение проблемы на сумму маленьких проблемок;
- отсечение — выделение главного и второстепенного, хорошего и плохого.

С точки зрения **эмоций** получилось 3 стратегии (одно место пустое, как в таблице Менделеева, ждет своего открывателя):

- эмоциональная уверенность — переговоры проводятся на положительных эмоциях, постоянное использование эмоций, своих и клиента;
- прямое позитивное предложение — в начале, в середине, в конце и еще много где; необходимо, так или иначе, возвращаться к основным целям, своим и партнера, причем эти цели соединять;
- интрига — начинать переговоры с необычных фактов, новостей, завоевать клиента неожиданными или заманчивыми для него сообщениями.

И с точки зрения **напряжения** также получается 3 стратегии (тоже одно место пустое, пока пустое):

- **контрастные действия** — «плохой и хороший полицейские», если переговоры ведете вдвоем, или использование временных контрастов;
- **выматывание** — изнурение оппонента информацией, временем и так далее, чтобы усилить бдительность, утомить и затем добиться своих условий;
- **антиконфронтационная стратегия** — работа в конфликтных ситуациях, в случае сильного давления со стороны клиента.

Честно вам скажу, что я не встречал ни одной широкой классификации стратегий переговоров и продаж, поэтому создал собственную.

А теперь пойдем по стратегиям. Все стратегии описать полно не смогу, потому что я не совершенен.

Стратегии задавания вопросов

Суть данных вопросных стратегий заключается в планировании и реализации встречи с оппонентом за счет ведения его по беседе вопросами. Вопросы выступают в роли указателей местности, на которые ориентируется автомобилист, и в роли знаков дорожного движения, с которыми добропорядочный гражданин согласен, почти добропорядочный гражданин принимает во внимание, а дорожный злодей нарушает. Вопросы — это те флажки, которые вы расставляете на спуске с горы под названием «Договор».

Есть два искусства: искусство задавать вопросы самому себе и искусство задавать вопросы другим. Мы говорим в данной главе о втором.

Стратегия 13 вопросов

Раньше, в предыдущей версии этой книги, которая вышла еще четыре года назад, данную стратегию я приводил в главе, посвященной ориентации в клиенте. Время идет, меняются взгляды, концепции совершенствуются. В результате взгляд на последовательность вопросов стал гораздо шире и объемнее. Так что теперь мы смотрим на эту схе-

му иначе. Не только с точки зрения ориентации в клиенте, но и с точки зрения стратегии продаж.

Предлагаю универсальную, да-да, универсальную схему постановки вопросов, освоив которую вы получите значительное преимущество как человек, занимающийся постоянными коммуникациями. Эту матрицу вопросов можно применять не только для осуществления продажи, но и с любой целью, которая предполагает получение от клиента чего-либо: согласия на продолжение взаимодействия, дополнительной информации и прочее.

Итак, 13 вопросов, которые приводят к сделке.

Я продавец информационных технологий, таких как БААН, Скала, Платинум и так далее. Мне удалось по телефону заинтересовать клиента встретиться со мной, чтобы я смог познакомить его с теми возможностями, которые дает наша система. Я вошел в кабинет клиента и...

Менеджер: Здравствуйте, Виктор, меня зовут Иннокентий Решаев, мы с вами договаривались на 15.00.

Клиент: Да-да, помню, добрый день, присаживайтесь.

М.: Удобно вы располагаетесь, склад и офис в одном месте, это позволяет более оперативно решать возникающие задачи, кстати, подъезд для клиентов хороший.

К.: Да, перед тем как строить завод, наша компания долго выбирала место.

Какой вопрос лучше задавать клиенту сначала?

1. Вопрос на контакт

Цель данного вопроса — разговорить человека. Он может быть по теме и не по теме, а в форме смол-тока.

Менеджер: А сильно ваши клиенты обращают внимание или расположение для них не столь важно?

Клиент: Более половины обращают на это серьезное внимание.

Думаете, продавцу действительно это интересно? Куда там, он просто *разговаривает клиента*.

Вопросы на контакт могут быть разные. Привожу варианты.

- Удалось прочитать наше предложение?
- Я слышал, что ваша компания очень удачно участвовала в выставке «Макс-2005». Это так?
- Сколько у нас времени на разговор?

А вот после вопроса на контакт мы переходим к *вопросу-мнению*. Это, так сказать, вопрос на «раскрытие», который не подразумевает принятия решения. Каждый из нас (за исключением меньшинства, которое не в счет) любит, а иногда просто обожает, высказывать мнение по какому-либо вопросу. Иногда смотришь на некоторых людей и думаешь: дай им волю, они бы всю жизнь провели, рассказывая другим, что они думают по тому или иному поводу.

Разумеется, клиент тоже любит выражать свое мнение. Выражение своего отношения ни к чему не обязывает — это раз и не раскрывает никакой информации — это два. Рассказ о своем мнении не так напрягает человека, как, например, рассказ о каких-то конкретных фактах. В высказывании своего мнения есть что-то очень безопасное, тем более что мнение всегда до известных пределов можно изменить. Можно сделать вывод, что беседу с клиентом стоит начинать с вопроса, который способствует выражению его личного мнения по какому-либо поводу.

2. Вопрос-мнение

Менеджер: Виктор, скажите, как вы относитесь к современным системам автоматизации производства?

Клиент: Хорошо отношусь, но я финансист. Как ваш вопрос относится ко мне?

М.: Как вы думаете, какой способ финансового планирования является наиболее эффективным?

К.: У нас огромное производство, нам необходимо учитывать массу факторов. Я лично пользуюсь таблицами *Excel*.

В вопросах-мнениях необходимо действительно спрашивать о мнении клиента и не путать это с чем-либо другим. Однажды один торговый представитель начал свой разговор с вопроса: «Как вы относитесь к использованию нашего продукта в вашей компании?» Это не вопрос-мнение, это вопрос, стимулирующий принятие решения. Начинать разговор с таких фраз очень непрофессионально. Фактически мы спрашиваем клиента, не успев познакомиться. «Ну что, берете?» — «Разумеется, нет». Не будьте формалистами, к чему призываю и себя самого.

Ну что ж, клиент выразил определенное мнение, он раскрылся, немного разговорился. Вы смогли узнать часть его ожиданий и предпочтений. А это очень важно!!! Теперь можно спросить и о фактическом положении дел. Вопросы о фактах, которые следуют после вопроса о

мнении, достаточно органично вплетаются в канву беседы и не вызывают у клиента отрицательной реакции по типу «А там-то что до этого?».

Самое время спросить нашего собеседника о том, что у него есть.

3. Вопрос о фактах

Менеджер: *Excel* — хорошая программа, *Microsoft*, конечно, сильно ее продвинула и создала определенную позицию на рынке. Кстати, сколько независимых переменных вам приходится анализировать в процессе финансового планирования?

Клиент: Достаточно много, а что?

Вопросы о фактах — сильное оружие в руках человека, который умеет им пользоваться. А вы можете задавать такие вопросы с пользой для себя? Концентрируясь на тех или иных фактах и упуская из виду другие, можно достаточно долго вести клиента к мысли, которую вам хочется сказать в самый первый момент: «То, что предлагает наша компания, действительно необходимо вам и стоит того, что стоит».

События, цифры, факты, касающиеся жизни клиента, его бизнеса, имеют сильную энергетику. Будьте осторожны. Факты подобны огню: могут согреть, а могут обжечь. И уж если вы выставите клиента перед ним самим в невыгодном свете, вернее, в невыгодных фактах — тут либо пан, либо пропал. Я лично предпочитаю первое, а вы?

Общее правило продаж можно сформулировать следующим образом: заставьте клиента самого подойти к мысли о необходимости сотрудничества с вами. Не доказывайте ему ничего, пусть он сам поймет это. Просто говорить, сложно делать, скажете вы. Да, действительно. Иначе не было бы этой книги и множества других.

Кстати, надо обязательно сказать, что вопрос-мнение и вопрос о фактах могут меняться местами. Это делается в тех случаях, когда факты не напряженные, а мнение более сложное. Надеюсь, вы меня понимаете ☺.

Но иногда нам приходится задавать вопросы, которые могут вызывать у клиента ощущение психологического дискомфорта. Ну, к примеру, всем известный вопрос «Когда вы сможете заплатить?» иногда чрезвычайно сложно (а иногда очень просто, но не об этом сейчас речь) задать без того, чтобы не вызвать у клиента разные ненужные как нам, так и ему эмоции.

Таких вопросов, которые субъективно, для вас или для клиента, сложно задавать, не так уж и мало. Если вы сейчас отвлекетесь на не-

сколько секунд, то наверняка вспомните... (разумеется, если вам есть что вспоминать, ха-ха-ха, Мапет-шоу... ну вы меня, понимаете, если все время быть серьезным, так впадешь в такое состояние депрессивного реализма, что дай бог из него выбраться, но что-то я отвлекся. Тема нашей книги — активные продажи).

Существуют обоснованные вопросы. Вопросы, в которых вы, перед тем как их задать, объясняете, почему вы их задаете, то есть обосновываете их. Эх, могучая сила объяснения. Стоит человеку объяснить, зачем вы делаете то или иное, и многое становится гораздо легче и спокойнее. Предоставьте на суд клиента причину вашего вопроса, и... клиент сдоблаговолит ответить. Теперь он понимает смысл происходящего. Фундаментальная человеческая потребность — понимать смысл происходящего вокруг или думать, что понимаешь, что в принципе одно и то же. Не бойтесь объяснять причины ваших действий, и вы всегда будете прощены и поняты. Итак, задаем обоснованный вопрос.

К обоснованным вопросам относится выяснение любых подробностей, которые не написаны в пресс-релизе компании клиента.

4. Обоснованный вопрос (вторичный вопрос о фактах)

Менеджер: Для того чтобы мне более полно понять вас, скажите, пожалуйста, с какими системами вы знакомились?

Клиент: Я смотрел *Scala*.

Особо отмечу, что в процессе беседы можно менять порядок вопросов, то есть задавать сначала обоснованный вопрос, а затем наводящий вопрос. Конкретный порядок следования этих двух вопросов определяется ситуацией и вашими целями.

Как вы думаете, зачем мы разговариваем с клиентом? Отвечайте, отвечайте.

Для того чтобы понять, что он, этот клиент, хочет. Так что задаем следующий вопрос — вопрос о результате.

5. Вопрос о результате

Менеджер: Скажите, а что для вас самое важное при рассмотрении системы?

Клиент: Быстродействие, простота, совместимость, учет множества переменных.

Теперь вы понимаете, что такое вопрос о результате? Побудите клиента сосредоточиться на конечном результате, на том, что он действительно желает. И если он ответит на этот вопрос, вы будете приятно удивлены. Кстати, клиент тоже может быть удивлен, когда не может ответить даже самому себе о том, чего он хочет.

Примеры вопросов о результате.

- По каким критериям вы выбираете поставщиков?
- Что для вас идеальный продукт?
- Что вам нравилось в том, чем вы пользовались раньше?
- На кого рассчитан ваш товар?

А вот теперь переходим к следующей фазе нашего разговора. Мы направляем клиента в нужное русло.

6. Наводящие вопросы

Менеджер: Если я правильно понимаю, финансовый анализ существует для того, чтобы принимать правильные решения, которые могут стоить десятка и сотни долларов. Наверное, вам необходимо видеть ситуацию в целом?

Клиент: Гм...

М.: А вы уверены в том, что таблицы *Excel* позволяют наиболее эффективно сводить все результаты в той форме, которая предоставит вам наиболее полное осознание ситуации?

К.: Ну, есть кое-что, что хотелось бы изменить... но я что-то не очень понимаю...

М.: Что, если взглянуть на вопрос финансового планирования с точки зрения обеспечения этого планирования эффективными программными средствами?

К.: Я думал об этом, но, мне кажется, это слишком дорого.

Наводящим вопросом мы подталкиваем клиента к раздумьям в определенном направлении. Этот вопрос должен навести клиента на мысль, которая является центральной в вашей будущей презентации. Повторю еще раз. Наводящий вопрос должен навести клиента на мысль, которая является центральной в вашей будущей презентации.

А теперь обратимся к вопросу о презентации. Когда мы спрашиваем у клиента, согласен ли он на презентацию или рассказ, и получаем положительный ответ, мы больше вовлекаем его в процесс восприятия. Ведь клиент дал согласие не только и не столько вам, сколько себе, и теперь ему просто необходимо соответствовать наложенному на

себя обязательству. Если ваш собеседник дает согласие на то, чтобы вы ему что-то рассказали, он будет слушать в два раза внимательнее.

Вы узнали все необходимое у клиента, предоставили ему возможность выразить свое мнение, определили направление рассмотрения обсуждаемой задачи. Что дальше? Пора вам рассказать о том, что у вас припасено исключительно для этого клиента, исходя из тех фактов, которые вы обсуждали только что. Но как правильнее пачать рассказывать, презентовать? Важная фаза, упускаемая довольно часто многими продавцами, — получение согласия клиента на рассказ, презентацию. Почему это так важно? Здесь уместно вспомнить один закон психологии влияния человека. На наше общение с другими людьми влияют определенные внутренние обязательства, и мы стремимся им следовать сознательно или неосознанно, чаще второе.

В одном американском городке (будь он неважен) проводился следующий эксперимент.

Город условно разделили на две половины.

К американским домикам на одну семью подходил представитель общественной организации. Он стучался в дверь и просил разместить на газоне маленький плакат (величиной с лист формата А4) с надписью «Жители города N, осторожно: дети». Около 30 % из тех, у кого был данный представитель, давали свое согласие на такую гражданскую акцию. Недели через две к этим же людям приходили представители другой общественной организации с аналогичной по содержанию, но более «крупномасштабной» просьбой.

Они спрашивали разрешения установить большой, действительно большой плакат похожего содержания. Причем в момент разговора представители общественной организации показывали фотографию такого плаката и места, где он уже был установлен. На фотографии было видно, что плакат портит вид, загромождаёт солнце и вообще выглядит довольно неказисто. Но... Около 30 % согласившихся в первый раз шли навстречу и на этот раз!

Во вторую половину американского городка сразу приходили представители второй организации с плакатом-уродом. И сколько жителей, как вам кажется, соглашались разместить его? Конечно, никто.

Каков же психологический смысл такого поведения людей? Люди, поступая определенным образом, стремятся быть последовательными и перед самими собой, и перед другими. Сделал шаг — сделай второй... Если я отказываюсь во второй раз, значит, я отрицаю целесообразность первого шага. Отказаться гораздо сложнее. Можно, но сложнее. Если бы в конце книги мне хотелось, чтобы вы заполнили анкету, на которую уходит в среднем час, что нужно было бы сделать в начале книги? Попросить вас ответить на вопросы в течение пяти ми-

нут, а затем сообщить вам, что анкета в конце связана с анкетой в начале. Я не гарантирую успеха, но вероятность выше, значительно выше.

7. Вопрос о презентации (вопрос о согласии слушать)

Менеджер: Скажите, вам было бы интересно узнать, какие характеристики нашей системы обеспечивают преимущества работы с ней?

Клиент: Ну давайте...

М. проводит презентацию (бла-бла-бла).

Самое время показать себя как гения презентации, но об этом — позже.

Когда вы рассказали достаточно для того, чтобы клиент мог принять определенное решение, настает время задать вопрос о согласии. Согласие может быть разным, согласие купить — как максимальная цель, согласие обсудить данный вопрос с генеральным директором — промежуточный результат и так далее. В любом случае задайте вопрос на принятие решения и ждите ответа. Без него не останетесь. Если ваш собеседник сказал «да», осталось уточнить некоторые подробности и переходить к следующему этапу, но что делать в случае отказа? Борьтесь, боритесь за клиента до последнего приема, использовать весь арсенал имеющихся у вас технологий (да благословит вас Господь).

Итак, вопрос о согласии. О согласии с тем, что являлось целью вашей презентации. А что являлось целью вашей презентации? (Ну, это уж вы у себя спросите.) В нашем случае целью презентации было увеличение заинтересованности до такой степени, чтобы у финансиста возникло желание представить торгового представителя генеральному директору.

8. Вопрос о согласии

Менеджер: Я так полагаю, вы будете обсуждать это с генеральным директором. Могут ли я участвовать в этом обсуждении?

Клиент: Нет, думаю, не стоит.

Если клиент говорит «нет», у него могут быть тысячи причин для такого ответа. И ваша задача не опускать руки, не принимать «нет» клиента за его последнее слово, но попытаться выяснить причину. Как? Все так же задавая вопросы. Задайте вопрос-объяснение. К этому времени у вас, я полагаю, уже налажился определенный контакт с клиентом, что позволяет вести беседу далее. Ваш контакт делает ваше взаи-

действие шире, чем просто предложение о приобретении. Контакт с клиентом всегда шире продажи. Если это не так, то у вас нет контакта. Итак, спросите у клиента, что ему мешает принять положительное решение.

9. Вопрос-объяснение

Менеджер: Позвольте спросить — почему?

Варианты вопросов:

- Да... а почему?
- Я могу чем-то попенать?
- Вам что-то не нравится?
- А при каких условиях это было бы возможно?

Клиент: Просто я хочу подумать сам.

Существует много форм вопроса-объяснения. Самая резкая начинается со слова «почему». Мне иногда на тренингах задают вопрос: «А разве можно спрашивать у клиента «почему»?». Ведь клиент может обидеться, сказать «это не ваше дело». На это я отвечаю: если он действительно так реагирует на слово «почему», значит, ваш контакт с ним еще непрочен и вы слишком рано стали задавать вопрос о согласии. Вернитесь на более ранние стадии цикла продаж и попытайтесь понять, что там было не правильно.

В более простом варианте вы можете спросить, что не устраивает клиента, но тогда вы предполагаете, что его что-то может не устраивать. Нейтральным является вопрос «А с чем это связано?». Здесь уж клиенту не отвертеться. Узнавайте причины отказа, потому что на основе услышанного вы сделаете массу полезных выводов. Клиент отказывается по субъективным причинам, в связи с третьими факторами, по вполне объективным причинам. Более того, в тот момент, когда клиент обнажает причину своего несогласия, он часто демонстрирует свои истинные желания и потребности. Осталось только переделать ваше предложение под него. Заметьте, я говорю «переделать предложение», а не продукт. Все в ваших руках.

После объяснения клиента полезным может оказаться суммирующий вопрос-мнение, когда вы снова подчеркиваете те преимущества, которые в процессе беседы вызвали у клиента положительный отклик. А после краткого резюме опять спрашиваете его мнение в свободной форме.

10. Суммирующий вопрос-мнение

Менеджер: Вы смогли увидеть (первое преимущество), мы разобрали (второе преимущество), вы обратили внимание на (третье преимущество)... и я рассказал о (последнее преимущество). Что вы думаете по этому поводу?

Клиент: В принципе все хорошо, но необходимо время, чтобы все обдумать.

Суммирующий вопрос-мнение концентрирует клиента. Создает положительную установку. Ставит вопрос по-новому. Учитывая ту стадию цикла продаж, на которой вы задаете такой вопрос, можно допустить (часто так и бывает), что клиент если и сомневается по настоящему в чем-либо, то скажет об этом именно сейчас.

Но предположим, что, несмотря на все искусство продавца, мы чувствуем некоторые сомнения в голосе клиента, в его поведении и реакциях, но говорить об этом он не намерен. Тогда советую воспользоваться вопросом, направленным на поиск ориентиров. Такой вопрос задается в том случае, когда ваш собеседник держит свое сомнение при себе, лелеет его и не хочет никому отдавать.

Другими словами, клиент не желает делиться своими сомнениями. В таком случае мы можем сами предположить причины его колебаний.

Вопрос, направленный на поиск ориентиров, задается как в негативной, так и в позитивной форме. Тут уж решайте сами, ориентируйтесь на степень вашего контакта и состояние клиента.

11. Вопрос, направленный на поиск ориентиров

Негативная форма

Менеджер: Ваши сомнения связаны с... (преимущество, с которым клиент, как вы понимаете, не будет спорить, так как из беседы вы узнали, что это ему нравится, к примеру долговечность нашей продукции)?

Клиент: С этим все в порядке.

М.: Может, вас не устраивает... (следующее преимущество того же типа)?

К.: Здесь тоже хорошо.

Позитивная форма

Менеджер: Вам понравилась...?

Варианты вопросов:

- Вы говорили, что вас устраивает...?
- Как я понимаю, самое главное для вас...?

□ Может быть, тогда это связано с...?

И после очередного вашего предположения клиент наконец-то раскрывается, становится искренним.

Клиент: Просто при такой стоимости продукта мы сможем рассчитывать только частями в течение длительного срока, по-другому нам не позволит бюджет.

Чаще всего — сомнения в деньгах, но не всегда, повторяю, не всегда. Некоторым начинающим продавцам кажется, что единственная причина возражений клиентов — это стоимость продукта. Это не так. Не хлебом единым жив человек. В главе, посвященной обработке возражений, мы подробно рассмотрим различные причины сомнений клиента, из которых финансовые — лишь одно из многих.

Итак, мы теперь осознаем, что остается неразрешенным для нашего клиента. Здесь, если условия работы позволяют, мы задаем вопрос-заявление. Уступка на уступку. Если мы пойдем вам навстречу, вы пойдете нам навстречу? — смысл следующего вопроса-заявления.

В психологии влияния существует закон — закон обмена уступками. Если вам кто-то уступает в чем-то, то как бы вы ни противились, но вам тоже в чем-то захочется уступить ему. Парадокс закона обмена уступками состоит в том, что уступки могут иметь совершенно разный удельный вес. Напа психика не воспринимает различий, в данном случае в весе, ей необходим сам факт обмена. Можно «махнуться не глядя», как в детстве. Умелые переговорщики используют этот закон очень продуктивно, доводя его до совершенства манипуляции.

Задайте клиенту вопрос-заявление.

12. Вопрос-заявление

Менеджер: Если мы сможем пойти на ваши условия, будет ли для вас приемлемым... (свое условие)?

Клиент: Мне надо это обсудить с генеральным директором.

М.: Может быть, мне стоит присутствовать при вашей беседе с ним, чтобы более полно отвечать на все технические вопросы?

К.: Пожалуй...

Клиент согласился на то, что вызывало у него отрицательную реакцию после вопроса о согласии. Не зря поработали.

Помните сыщика Коломбо? Телесериал о Коломбо так долго шел по телевидению, что только аскеты, презревшие телевидение как явление, не знают, как ведет себя знаменитый сыщик. Он спрашивает

подозреваемого о том и о сем, потом прощается и уходит. Подозреваемый расслабляется, защиту, которую он ставил, убирает, маску, которую он надевал, снимает, и тут... Коломбо разворачивается и говорит: «Кстати...» Коломбо задает еще один вопрос, в котором подозреваемый чаще всего, сам того не ведая (ведь он не читал эту книгу), раскрывает важную деталь, которую и хотел услышать Коломбо.

В завершение контакта, когда кажется, что все вопросы решены, целишне задать вопрос о скрытых причинах. Такой вопрос нацелен на выявление препятствий, которые, возможно, вы упустили, и на выявление последних соображений клиента. Задавайте его в разных формах.

13. Вопрос о скрытых причинах

Менеджер: Мы ничего не забыли обсудить?

К.: Я думаю, нет.

М.: Когда будет удобно прийти на встречу?

К.: Через неделю, в это же время...

Иногда это может звучать приблизительно так:

- Что-то еще?
- Мы все обсудили?
- Как вам кажется, мы ничего не упустили?

А теперь вернитесь к первому вопросу и прочтите беседу целиком. Отметьте, что продавец в основном задает вопросы, каждый из которых продвигает клиента все ближе и ближе к сделке.

Проведем параллель между циклом продаж и стратегией 13 вопросов.

Красиво получается, самому нравится.

Названия вопросов	Этапы цикла продаж
Вопрос на контакт	Вступление в контакт
Вопрос-мнение	Ориентация в клиенте
Вопрос о фактах	
Обоснованный вопрос	
Вопрос о результате	
Наводящий вопрос	Основное предложение
Вопрос о презентации	

Названия вопросов	Этапы цикла продаж
Вопрос о согласии	Побуждение к принятию решения
Вопрос-объяснение	Обработка возражений
Суммирующий вопрос-мнение	
Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров	
Вопрос-заявление	
Вопрос о скрытых причинах	

Я настоятельно рекомендую вам сделать следующее. Сядьте в спокойной обстановке и представьте себе, что вам необходимо написать сценарий, диалог обучающего фильма, в котором должна быть отражена беседа продавца с клиентом. Причем продавец использует все тринадцать типов вопросов. Распишите конкретные варианты вопросов продавца в вашем бизнесе и варианты ответов со стороны ваших клиентов. Я призываю вас к адаптации этой схемы к вашим условиям. Результатом такого самостоятельного упражнения должен являться диалог «продавец — клиент», где продавец, следуя алгоритму 13 типов вопросов, подводит клиента к сделке.

Я привожу еще два диалога продавца с клиентом, чтобы посмотреть на матрицу вопросов с разных сторон. Кстати, придуманный нами вариант будет выглядеть приблизительно так же.

В данном случае менеджер по продажам товаров народного потребления приходит поговорить с директором небольшого магазина. Что получается из этого разговора, смотрите сами.

Диалог 1

Менеджер: Здравствуйте, рад вас видеть. Теплая осень выдалась.

Клиент: Да, это точно.

1. Вопрос на контакт.

М.: Как ваши дела?

К.: Все в порядке.

2. Вопрос-мнение.

М.: Как вы оцениваете активность поставщиков?

К.: Ездят и ездят ко мне постоянно, все что-то предлагают.

3. Вопрос о фактах.

М.: А интересно, кто активнее всего?

К.: АБВ все время с новинками приезжает.

4. Вопрос-мнение (2).

М.: Хороший товар?

К.: Да, вот думаю, брать или не брать?

5. Вопрос о фактах (2).

М.: А как цены в сравнении с другими?

К.: Выше средних.

6. Обоснованный вопрос.

М.: Я знаю, что компания АБВ сильно представлена на рынке. Всегда хочется идти наравне. Скажите, пожалуйста, а на каких условиях они работают?

К.: 4 недели отсрочки, но мы хотим на реализацию.

7. Вопрос о результате.

М.: Скажите, а по каким критериям вы выбираете поставщиков?

8. Наводящий вопрос.

М.: А как вы сами относитесь к новым поставщикам?

К.: Сами знаете, для меня главное, чтобы деньги шли.

9. Вопрос о презентации.

М.: Хотите, расскажу, что сейчас говорят в кругах оптовой торговли?

К.: Ну, давайте...

М. рассказывает (бла-бла-бла).

10. Вопрос о согласии.

М.: Собираетесь расширять ассортимент?

К.: Нет, думаю, что не стоит.

11. Вопрос-объяснение.

М.: Да, а почему?

К.: Я выбираю только самые ходовые товары. Расширять пока незачем.

12. Суммирующий вопрос-мнение.

М.: Люди хорошо относятся к новинкам. Многие любят выбирать. Большой ассортимент может производить впечатление солидности. Что вы думаете по этому поводу?

К.: Да нет, мне не нравится, когда слишком много.

13. Вопрос, направленный на поиск ориентиров.

М.: А с чем это связано? Со временем, которое приходится тратить на выбор?

К.: С этим все в порядке.

М.: Может вас не устраивает риск, что что-то залежится на складе?

К.: Отчасти.

М.: Может быть, еще что-то?

К.: Уж слишком много денег надо тратить на ассортимент, приходится выбирать, сложно рассчитать.

товой компании. Идет первая половина второго дня, то есть третья четверть тренинга. Мы с участниками пытаемся как можно тоньше проанализировать процесс продаж и посвящаем себя отработке различных коммуникативных навыков, поэлементно мы проходим тему «аргументация и презентация», проходим около пятнадцати правил, одно за другим, уделяя каждому столько времени, сколько позволяет общий формат тренинга и вдруг... Одна участница говорит: «Я вот одного не понимаю». — «И что же это? — говорю я. — Давайте попробуем вместе понять». — «Что же надо говорить, чтобы клиенты покупали?» (Пауза). Ну что ответить на такой вопрос? Наверное, именно так и ответить: «ПРОСТО ИНОГДА НАДО ЗАДАВАТЬ НУЖНЫЕ ВОПРОСЫ».

Стратегия Сократа

Сократ большинству людей запомнился по двум причинам: во-первых, он отравился (или его отравили) цикутой, во-вторых, он наводил людей на нужную мысль, просто задавая им нужные вопросы. Мы ограничимся лишь рисунком цикуты для общего развития, а про метод Сократа скажем одно — отличная стратегия.

Цикута, которой отравили Сократа



Рис. 7

Стратегия давления

Данная стратегия заключается в том, что каждый ваш аргумент давит на клиента. Один, два, три, четыре, и он сдается.

Я не люблю этой стратегии, но по опыту знаю, что многие ею пользуются достаточно эффективно.

Стратегия «плюс-минус»

Здесь в беседе с клиентом сначала следует говорить о том, что он получит и как это выгодно для него. Идешь сознательно на уступки, показываешь плюсы. А затем, достаточно разогрев человека, выдвигаешь свои условия.

Стратегия «минус-плюс»

Здесь, наоборот, начни с минусов. Минусами могут быть ваши требования или сообщения о том, почему то, что клиент хочет, не получится. Затем переходи к плюсам. К примеру, делай уступки или рассказывай, что ты придумал, чтобы решить вопрос клиента.

Частным случаем данной стратегии является стратегия «сомнение-уверенность», о чем поподробнее и скажем.

Основная идея данной стратегии состоит в следующем: сначала вы выражаете сомнения, что можете удовлетворить условия партнера, приводите аргументы, почему его пожелания сложно или даже невозможно удовлетворить. Доводите разговор до некой критической точки. А затем вдруг говорите, что вам пришло в голову некое решение, и если кое-что сделать по-другому, то в целом его условия можно удовлетворить.

Зачем применять данную стратегию? Не проще ли сразу согласиться? А сами посмотрите на два показательных случая.

Первый случай. Вы ведете переговоры с потенциальным VIP-клиентом. Ситуация в том, что и потенциальный клиент находится в ситуации выбора. Он хочет получить как можно больше за свои деньги. Договор не подписан. Вы заинтересованы в данном клиенте. Но вы не заинтересованы подписывать невыгодный контракт. Тогда вы можете применить стратегию «сомнение-уверенность». Подвергните сомне-

нию саму возможность подписать контракт. Выдвинете несколько аргументов.

Обращаю ваше внимание на то, что вам необходимо выразить именно сомнение и даже сожаление по этому поводу. Не надо выражать нежелания. Выразите сожалеющее сомнение. Сыграйте на чувствах, а затем в процессе разговора скажите, что вам пришло в голову решение или несколько вариантов решения. Для этого можно зацепиться за какую-нибудь мелочь в разговоре и разыграть игру ассоциаций. Покажите, что ваше решение пришло внезапно. И выразите радость, что оно пришло!

Стратегия крещендо

Что такое крещендо? Усиление. Каждый последующий аргумент сильнее предыдущего. При подготовке к переговорам набросайте на листе бумаги несколько аргументов, скажем пять-семь. Теперь посмотрите на них со точки зрения оппонента. Первым поставьте наименее сильный, затем более, затем еще более сильный и так далее до самого мощного. В процессе переговоров выдавайте аргументы по очереди, пока не дойдете до основного, и вы получите то, что хотите.

Стратегия диминуэндо

Начни переговоры с самого сильного аргумента. Тем самым ты сразу привлечешь внимание и сосредоточишь клиента на предложении. Затем докладывай аргументы на весы согласия клиента в порядке снижения значимости, пока весы не склонятся в твою сторону. И ты получишь опять-таки то, что хочешь.

Стратегия декомпозиции (пошаговая стратегия)

Применяется, когда клиент начинает возражать и выражать несогласие. Разбей его проблему на множество маленьких легко решаемых вопросов. Это искусство!

Если упражняться в названиях, данный подход можно назвать стратегией постепенной нарезки.

Есть такое выражение: «Давай решать проблемы по мере их поступления». Стратегия постепенной нарезки заключается в том, что вы большую проблему делите на множество маленьких, которые логично вытекают друг из друга. И решаете каждую задачу в отдельности. Старик ломал прутья по одному, но, когда взял все прутья вместе, ему не удалось их сломать. А вы делаете все с точностью до наоборот. Если бы я был китайцем, я бы сказал, что эта стратегия называется «Развяжи веник».

Стратегия отсечения



Рис. 8

Посмотрите на рисунок 8. Когда клиент говорит о проблемах, когда предъявляет претензии, это становится *фигурой* его восприятия. Все остальное уходит в *фон*. Наша задача добавить новые *фигуры*, чтобы — задача минимум — фигура проблемы затерялась среди других фигур (положительных), задача максимум — фигура проблемы стала фоном фигуры дальнейшей эффективной работы. Посмотрите на рисунок 9, и вам все станет ясно.

Стратегия отсечения учитывает власть над человеком эффекта ореола или силу доминирующей установки на данный момент. Стоит вам совершить один-два проступка, как другие люди начинают мысленно говорить себе: «Все-таки как плохо он поступил! Это характеризует его! Он и впредь будет вести таким же образом? Что теперь нам от него ждать?». Понимаете меня? Если на большом белом листе поставить небольшую черную кляксу, то обращать внимание будут именно на нее. Клякса станет фигурой, а белое полотно — фоном. Наша задача — произвести инверсию, фигуру превратить в фон, а фон — в фигуру. Необходимо перенести ударение с первого слога на послед-

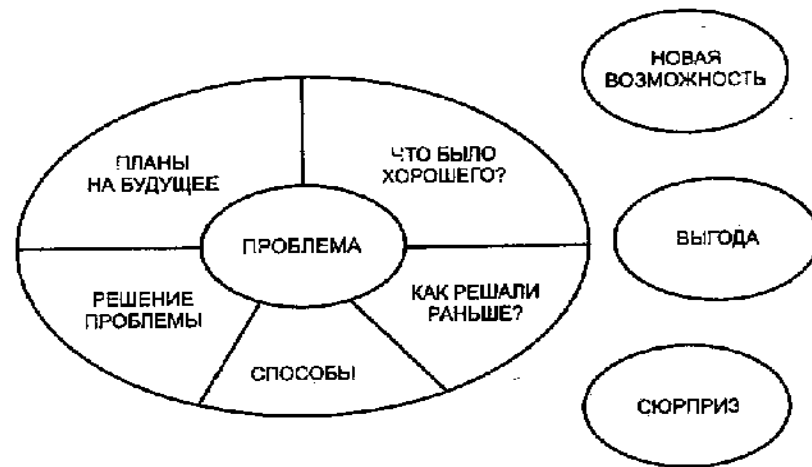


Рис. 9

ний. Суть стратегии отсечения в том, чтобы показать человеку, как много есть белого на листе. Это будет первый шаг. А вторым шагом стратегии будет предоставление человеку возможности решать, что нам делать с черным пятном.

Если в пошаговой стратегии вы делите большую проблему на несколько маленьких и решаете их по очереди, то в стратегии отсечения вы шаг за шагом разделяете белое и черное, показывая, что белого гораздо больше.

Поставщик: Вы не реализовали тот объем продукции, о котором в нашем договоре шла речь. Поэтому мы хотим изменить пункт договора, касающийся эксклюзивных условий, предоставленных вам. Мы дадим право продавать нашу продукцию еще двум ключевым компаниям. Вы также останетесь в статусе ключевого партнера.

Вы: В течение предыдущих трех отчетных периодов мы выполняли договоренность.

П.: Да, это так, но сейчас ситуация изменилась.

Вы: Давайте вспомним скорость нашего реагирования на ваши изменения. Мы пять раз эффективно подстраивались под ваши изменения.

П.: По-другому и быть не могло.

Вы: Нам это многого стоило, но мы старались всегда сохранять партнерские отношения высокого качества.

П.: Мы уважаем ваши намерения.

Вы: Наш персонал продает вашу продукцию в соответствии со всеми требованиями?

П.: Да.

В: Давайте посмотрим на наш сервисный центр. Качество сервиса во многом защищает имидж вашей торговой марки. Ведь так?

П.: Пожалуй. Хотя наличие сервисного центра оговаривалось в самом начале наших отношений.

Вы: Мы разработали новую программу усиления отношений с клиентами. Она позволит не допустить снижения продаж в следующий период.

П.: Давайте посмотрим.

Вы: Вот, пожалуйста.

П.: Хорошо, мы согласны продолжить на прежних условиях.

Здесь применялась стратегия отсечения.

Стратегия эмоциональной уверенности

Излучай оптимизм и уверенность (но не тупую, а осмысленную). Воодушевляй клиента. Пользуйся эмоциональным миром. Задавай клиенту вопросы. «Как вы думаете, как мы можем совместными усилиями решить вашу задачу? Говори клиенту. «Да, мы ясно видим пути решения», «Я чувствую, что решение где-то близко»!!!

А то знаете, бывают такие зануды продавцы! Они даже улыбаться не умеют.

Стратегия прямого позитивного предложения

Концентрируйся на общих целях и выгодах клиента и начале, в середине, в конце разговора. А еще в том месте, которое находится между началом и серединой, и в том месте, которое располагается между серединой и концом. Ранний завтрак, бранч, ленч, обед, полдник, ранний ужин, ужин, поздний ужин, кефир на ночь. Полный *all inclusive*!!! И везде общие цели и выгоды.

Стратегия интриги

Выслушайте партнера и начните свою речь с того, что обнаружили новые обстоятельства. Заинтригуйте его новым поворотом событий.

Вы можете вводить различные по содержанию интриги: вы посмотрели на дело по-новому, у вас появились новые ресурсы, новые факты, вы знаете нужных и важных людей и так далее. Интриги будут отправной точкой для нового поворота событий в переговорах.

Стратегия контрастных действий. Частный случай — «плохой и хороший полицейский».

В данном случае основным является контрастность ваших действий, иногда даже противоречивость. Многим, если не всем, известна классическая схема оказания влияния «плохой и хороший полицейский». Схема заключается в противоположном поведении двух людей из одной команды на переговорах. Один в большей степени давит, проявляет агрессию (естественно, в разумных пределах, которые определяются ситуацией переговоров). Он призывает к крайним действиям, угрожает, сомневается. Другой, напротив, демонстрирует свою позитивность, предлагает все решить полюбовно, взывает к разуму, даже защищает от первого. Таким образом, тот, на кого оказывается воздействие, расшатывается, буквально «разбалтывается», становится неустойчивым. Далее мне известны два пути достижения результата.

Первый путь. Плохой ведет себя все более агрессивно, уровень требований первого тоже растет, но контраст с плохим столь силен, что увеличение напора со стороны хорошего не замечается в достаточной степени. В конце концов оппонент идет на условия хорошего. Что и требовалось.

Второй путь. Плохой все хуже, хороший все лучше. Доверие к хорошему увеличивается, и на фоне этого доверия оппонент признает то, что было необходимо. Что и требовалось.

Я применял данный вид стратегии в чистом виде лишь однажды. Но результат был точен и верен. Мы со своим партнером отвоевали все, что хотели. Это были очень сложные переговоры, но они завершились полным успехом.

Если применять эту стратегию одному, то свое «плохое» и «хорошее» поведение надо разделять во времени. Одни звонок клиенту — наступающий, другой — умиротворяющий. И так далее...

Стратегия выматывания

Допустим, вы хотите провести свои условия в переговорах. Причем условия для других недостаточно приемлемые. Тогда надо построить

переговоры таким образом, чтобы действительно вымотать противника. Заставить его дергаться, притупить его внимание, утомить. И на фоне физиологической и психологической усталости он, может быть, согласится с вашими условиями.

Антиконфронтационная стратегия (психологическое единоборство)

Описание данной стратегии встречается в очень хорошей работе Елены Сидоренко «Оказание влияния и противостояние влиянию». Я тут кое-что изменил, поменял местами, переименовал, дополнил, хотя, безусловно, авторство данной стратегии принадлежит не мне.

Антиконфронтационная стратегия применяется тогда, когда вы чувствуете сильное воздействие со стороны партнера, может быть, манипуляцию, может быть, попытку сильного влияния, возможно, пробу нечестной игры.

Каждый шаг может остановить наступление партнера. Нет смысла заученно примкнуть все оружие. Если нарушитель границы остановился на оклик, не надо стрелять в воздух. Если нарушитель остановился на предупредительный выстрел, не надо стрелять в него. Не стоит применять большие силы, если справился меньшими.

Эмоциональная оценка ситуации

Чтобы понять, насколько на нас пытаются влиять, необходимо прислушаться к собственным эмоциям. Эмоциональная реакция по сравнению с мыслительной всегда первая и часто очень диагностичная, хотя и не столь вербализуемая, как реакция нашего мышления.

Странность наших эмоций, внезапность, чрезвычайная сила или относительная повторяемость по отношению к определенному человеку — первый признак того, что с нами хотят сыграть в нечестную игру. Остановитесь и прислушайтесь к своей душе (она того заслуживает).

Психологический щит (блок)

После того как вы почувствовали неладное, увидели психологический удар противника, стоит поставить ответный блок — сдерживающую защиту.

1. Сдерживание импульса — пауза

Первым делом выдержите паузу. Пауза сама по себе может обезоружить. Противник ждет от вас импульсивной реакции. Не попадайтесь на его провокацию, будь она сознательная или бессознательная.

2. Ответный ход

После паузы разумным будет совершить ответный ход — усиление блока.

Давайте рассмотрим несколько вариантов ответных шагов.

Техника бесконечного уточнения. Сосредоточьтесь на выяснении и уточнении. Вы получите больше информации — это раз. Вы корректно достанете оппонента — это два.

Оппонент: Ваши аргументы не выдерживают никакой критики.

Вы: Какие аргументы вы имеете в виду?

Другие варианты:

- Какие аргументы для вас будут убедительными?
- Наведение тумана, философствование.

Ответьте так, чтоб невозможно было придаться. На уровне «все состоит из атомов».

Оппонент: Я требую изменения условий договора.

Вы: Можно подумать, как кое-что переделать.

Другие варианты:

- Возможно, по определенным пунктам вы правы.
- Надо подумать.

Критерии правильности могут быть разными.

Испорченная пластинка. Повторяйте одно и то же в разных вариантах. Настаивайте, не настаивая. Возвращайтесь к началу.

Оппонент: Разве можно так работать?!

Вы: Я вас понимаю, но мне кажется, работа выполнена по инструкции.

Оппонент: Но это не работа!

Вы: Мне понятны ваши слова. Мы выполнили каждый пункт инструкции.

И так далее...

Психологическое уклонение от удара. Если вы занимались карате, тайкван-до, хапки-до, джиу-джитсу, дзюдо, самбо, сумо или чем-нибудь подобным, то знаете, что есть два варианта реакции на удар противника: блок или уклонение. Если вы занимались боксом, то навер-

няка предпочтете уклонение. Так что посмотрим, как мы можем уклониться от нападения.

1. Тайм-аут.

В напряженный момент возьмите тайм-аут. Предложите пятиминутный перерыв. Попросите разрешения сделать важный намеченный звонок. Придумайте.

2. Влияние через время.

- У нас есть только десять минут на обсуждение этого пункта.
- Давайте соберем всю информацию и вернемся к этому вопросу через неделю.
- Время подходит к концу.
- Мне кажется, для этого вопроса есть другое время.

3. Изменения формата контакта.

- Такие вопросы мы можем отдать на обсуждение своим замам.
- Давайте я отвечу на это письменно.
- Предлагаю пригласить еще некоторых заинтересованных лиц.

4. Ссылка на объективные условия, драматизация необходимости или секретности.

- Нет комментариев.
- Я вынужден обойти это молчанием.
- Здесь задействованы третьи силы.
- Это объективная необходимость.
- Я не вправе обсуждать это сейчас.

3. Психологический захват инициативы

Если не сработали ни блок, ни уклонение, попробуем перехватить инициативу. Чем? Вопросами и предложениями. Переходите в контрнаступление.

Целевая интервенция

- Какова ваша цель?
- Давайте поговорим о вашей позиции.
- Почему вы считаете необходимым обсуждать это сейчас?

Принятие ответственности

- Я считаю свое решение правильным.
- Я убежден в своей правоте.

Объективация

- Такова действительность.

- Другого выхода нет.

Возврат к существу дела

- Давайте обсудим возможные решения.
- Предлагаю оговорить самое важное.
- Давайте еще раз уточним цель нашей встречи.
- В чем сейчас основная сложность?

Ограничение

- Давайте рассматривать один вопрос за другим.
- На что у нас есть время?
- Стоит ли говорить об этом сейчас?
- Нужны уточнения перед тем, как снова возвращаться к этому вопросу.

4. Психологический бросок

Если ваша инициатива не остановила противника, переходите в решительное наступление. Примените прием и повалите противника на лопатки.

Приемы нападения перечислим по степени болезненности для противника.

- Конкретное предложение, идущее вразрез с предложением оппонента.
- Конструктивная критика, которая характеризуется:
 - низкой эмоциональностью;
 - ссылкой на факты;
 - отсутствием оценки личности оппонента;
 - перечислением своих предложений.
- Закрытие переговоров.
- Намеренная конфронтация.

При конструктивном предложении можно использовать многие методы воздействия, которые мы серьезно обсуждали в соответствующем месте. Там же мы рассматривали и различные варианты критики. Так что нам осталось понять суть закрытия переговоров и намеренной конфронтации.

Закрытие переговоров. Можно закрывать их по разным поводам. Можно выразить сожаление, сослаться на объективные факторы.

- К сожалению, не смогу продолжать разговор.
- Наш разговор складывается таким образом, что я предлагаю завершить его.

Намеренная конфронтация. И последняя фаза антиконфронтационной стратегии — намеренная конфронтация. Здесь вы умышленно противоборствуете оппоненту. Правда, ваше активное сопротивление должно быть максимум корректным и не затрагивающим личность человека, с которым вы противоборствуете.

Вот так мы и прошли с вами 14 стратегий ведения переговоров. Посмотрите, пожалуйста, еще раз на рисунок 6 и просто подумайте, какие стратегии вы применяете, а какие нет.

Еще раз скажу, что выбор и реализация стратегий — дело сложное и очень благодарное.

И самое главное! Если стратегия не приносит результата, поменяйте ее.

ГЛАВА

4

Холодные продажи

Стратегема 4. Убить чужим ножом

Когда мощное с военной точки зрения государство Ци приняло решение о нападении на слабое государство Лу, которое было родным для знаменитого Конфуция, тот сделал следующее. Он отправил своего ученика Цзы Гунна, отличавшегося даром красноречия, по соседним царствам. Цзы Гунн ухитрился убедить военачальника Ци напасть сначала не на Лу, а на государство У, посулив немалые выгоды государству Ци в случае победы. Потом Цзы Гунну удалось убедить государство У выступить против Ци в защиту государства Лу. Между У и Ци разразилась битва. А в это время Цзы Гунн побудил государство Цзинь на войну против У. То есть получается, что разыгрались две войны: между У и Ци и между У и Цзинь. Все три государства в результате войны достаточно ослабли, и царство Лу было спасено.

Почему холодные? Контакты с клиентом, который совершенно безразличен к вам, по определению безучастен. Еще секунду назад он не подозревал, что ему будут звонить (или стучать в дверь) и что-то предлагать. Он был занят своими делами, сосредоточен на определенных задачах и не собирался откладывать свои дела. Будем иметь в виду, что существуют как холодные звонки, так и холодные встречи. Если первый контакт происходит посредством телефона, мы имеем дело с холодным звонком. В случае, когда вид деятельности и сам продукт предполагают холодный контакт без предварительного телефонного звонка, мы говорим о холодной встрече.

Все, что будет обсуждаться в данной главе, применимо и в холодных звонках, и в холодных встречах!!! Более того, все, что я предлагаю здесь, легко переводится из контекста торгового представителя, работающего с деловыми партнерами, в контекст продавца-консультанта, который имеет дело с конечными потребителями в магазине или салоне. Я привожу примеры из разных видов деятельности, а ваша задача, как я ее вижу, создавать по аналогии свои примеры, максимально приближенные к боевым.

Что же мы делаем, совершая холодный звонок? Нарушаем его равновесие. А клиент хочет вернуться обратно к своему делу. А еще он не желает, чтобы ему что-то навязывали, потому что сыт этим по горло. И вам необходимо сильно, очень сильно постараться, чтобы привлечь его внимание и заслужить в его глазах возможность быть хотя бы выслушанным.

Но прежде чем дозвониться до него, вы должны знать, кому вы звоните. Чем лучше вы подготовитесь к телефонному звонку, тем большая вероятность успеха. Что может входить в подготовительную фразу. Ответьте на следующие вопросы.

1. Чем характеризуется компания, в которую я звоню, чем она занимается?
2. Чем она отличается от своих конкурентов?
3. Кто принимает решения по поводу того, что я хочу обсуждать?
4. Работает ли она уже с моими конкурентами, обращался ли кто-то из них к этой компании или я обращаюсь первым (последнее — благодать божья)?
5. С какими основными препятствиями я встречу в начале контакта, как я могу с ними справиться и что может быть для этой компании особо привлекательным?

Можно перечислять вопросы и дальше, но задайте как минимум эти пять вопросов самому себе, остальные — по вкусу, как соль и перец.

Общий алгоритм холодного контакта можно отразить несколькими словами: Внимание — Интерес — Желание.

Основное — это привлечь внимание клиента, иначе он просто не услышит вас, отнесет ваше предложение к разряду ненужных и неинтересных для него (как ему кажется). И в каком-то отношении он будет прав. Ведь если соглашаться на все, что предлагают сонмы торговых представителей, то никаких денег не хватит. Поэтому клиенту приходится сразу принимать решения, подчас скоропалительно, подчас неправильно, но — время дорого.

Давайте посмотрим, какие есть методы привлечения внимания. И здесь может быть не важно, по телефону вы общаетесь с клиентом или, решив брать быка за рога, идете на личную холодную встречу, которую вы очень захотите разогреть до температуры выделения денег из кармана клиента.

Итак, вы звоните по телефону и представляетесь. Представляться надо представительно (извините за каламбур), чтобы у человека, который вас слышит, и мысли не возникло в необязательности разговора с вами. Для этого, если вы говорите по телефону, примите деловую позу. Не стоит растекаться по столу всем телом, опираться головой о руку и так далее. Представьте себе, что вы разговариваете с этим человеком глаза в глаза, он сидит за столом рядом с вами... Настройтесь и... поехали!

В телефонном разговоре очень важен ваш голос, голос — это единственное средство воздействия на клиента, особенно при телефонном контакте. Говорите энергично, с энтузиазмом. Вы умеете говорить с энтузиазмом? Нет? Тогда закрывайте эту книгу, потому что вы ничего не умеете. Самое главное в продажах — это ваш энтузиазм, ваша уверенность, передающаяся, словно аппетитный аромат изысканного блюда. Люди уверенные достигают большего, чем неуверенные. Конечно, в области продаж.

Если вы полагаете, что человек думает головой, то вы ошибаетесь. Это грандиозное заблуждение человечества. Человек думает всем своим телом, включая голову. Попробую расшифровать данный тезис. Вы играете в компьютерную игру, любую стрелялку 3-D Action, или квестор, или еще что-нибудь, где нужно виртуально двигаться. На пути вашего следования возникает напряженный и опасный момент. Вам надо прыгнуть и уклониться от очередной вражеской пули. Стойте! Замрите! Что делает в этот момент ваше тело? Да, да. Оно тоже вслед за вашими мыслями немного наклоняется, а может быть, вы вовлеклись настолько в виртуальный мир, что вместе с главным героем игры, который уже стал вами, лавируете своим телом.

Если вы не играете в компьютерные игры, у меня в инляпе с кроликами есть и другие примеры. Вы смотрите очень напряженный матч по футболу, ваш нападающий подбегает к воротам и вдруг падает и... Что вы сейчас делаете? Вы пригибаетесь вместе с ним.

Вы не боельщик? Ладно. Вы видите, как что-то падает, и вы пригибаетесь, будто это падает вы. И так далее. Если я распрямлюсь, расправлю плечи, улыбнусь и начну говорить, я буду удачнее. Скажите — американизм? Хорошо, а что вы хотите? Подобно русской интеллигенции рассуждать на кухнях о судьбах России? Не думаю.

Итак, что же надо говорить, когда вы звоните в первый раз? «Здравствуйте, оптовая фирма "Братья Карамазовы", Николай Беркутов. Соедините меня, пожалуйста, с Петром Алексеевичем!»

Мы знаем, как подчас сложно разговаривать с секретарем. Есть несколько стратегий преодоления секретаря. Да, да, именно преодоления. Если сейчас эту книгу читает секретарь, то, увы, смиритесь с мыслью, что многие хотят вас преодолеть. Такова ваша доля. В более широком смысле можно говорить о преодолении привратника, так как не допускать до лица, принимающего решения, может и его помощник. Встречались мне компании, где на входящий телефонный звонок отвечал тот работник, который на данный момент был свободен.

Преодоление привратника (секретаря)

Попробуем сформулировать по пунктам то, что может увеличить вероятность прохождения через привратника.

1. *Знание Ф. И. О. Л. П. Р.* Вам понятно? Если не понимаете, тогда попробуйте расшифровать.

2. Ваше представление привратнику может отличаться от представления ЛПР. К примеру, менеджер по продажам газеты «Деловой Петербург», делая звонок очередному клиенту, представляется: «Добрый день, газета "Деловой Петербург", Анна Шарамова. Соедините, пожалуйста, с Сергеем Заревым». В данном случае умышленно не называется должность, потому что сам бренд компании может служить тем самым отбойным молотком, который пробивает бетонные стены защиты. Тем более привратник может подумать, что звонит журналист, подумает и переключит на директора.

3. Частая ошибка, когда менеджер по продажам представляется просто по имени. «Здравствуйте, банк "Дефолт", меня зовут Лена». Разве это представление? Нет. Лучше называть фамилию и имя (или имя и фамилию) или представляться по имени и отчеству (несмотря на веяния Запада, отчество еще никто не отменял (как и деньги)).

4. *Метод «Меня все ждут».* Побольше уверенности. Говорите так, будто вашего звонка уже ждут. «Здравствуйте, Остап Бендер, соедините меня, пожалуйста, с Человеком, у которого есть миллион». Говорите вскользь, между прочим, чтобы создать у привратника ощущение, что **ВЫ ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ ЧЕЛОВЕК** и от вашего звонка многое зависит.

5. *Метод рекомендаций.* Создается впечатление, что в российском бизнесе среднего и малого уровня недостаточно развита система ре-

комендаций. Я имею в виду тот случай, когда вы спрашиваете у клиента, кому еще может быть интересен ваш продукт, и, получив рекомендацию, обращаетесь к нему. Вы звоните и говорите следующее: «Добрый день, меня зовут Иван Дурак, я звоню господину Фрадкину по рекомендации Владимира Владимировича Путина. Соедините меня, пожалуйста».

6. Метод «псевдорекомендаций». Вы знаете, что отвечать на звонок будет страшный и ужасный секретарь. Этот секретарь считает своей основной задачей сказать «НЕТ» любому человеку, который хочет поговорить с генеральным директором. Тогда вы делаете следующее. Вы узнаете любой номер телефона, который не будет адресовать вас к секретарю. Этот номер должен соединить вас с не самым последним человеком в компании. Ему вы излагаете суть дела и спрашиваете, кто компетентен решать данные вопросы... Вас переадресуют к кому? Два варианта: первый — к генеральному директору. Вы звоните секретарю и говорите: «Здравствуйте, мне Иван Тимофеевич сказал связаться с Василием Петровичем». И даже если секретарь будет спрашивать о предмете звонка (ох как они это любят спрашивать — хлебом не корми), в ее голосе уже не будет того металлического оттенка, который вы так хорошо можете вспомнить из своего опыта. Но есть вероятность, что о предмете разговора вас не спросят. Тут многое зависит от веса Ивана Тимофеевича в глазах секретаря и его статуса в глазах генерального директора.

7. Метод «Как вас зовут?» В данном случае вам надо действовать в роли Личности (очень милой личности, парня-очаровашки, способного заводить шашни с милыми и немилыми секретарями). Кардинальная линия метода — наладить личный контакт с секретарем. С чего мы начинаем в подобных случаях? С имени! Попробуйте узнать имя секретаря. «Скажите, пожалуйста, как мне к вам обращаться?» Или: «Позвольте называть вас по имени?» Или: «Меня зовут Владимир, а вас?» Что дальше? Все на ваше усмотрение. Признаюсь честно, этим методом я владею хуже всего, хотя знаю людей, очень преуспевших таким образом.

8. Метод «Дайте мне совет». Начинайте разговор с секретарем с изложения сути дела и просьбы помочь, то есть дать совет.

Секретарь: Корпорация «Злюка-Глюка», добрый день.

Продавец: Здравствуйте, Украинская телефонная сеть, менеджер по развитию, меня зовут Виталий Добрый, можно связаться с Игорем Петровичем?

С.: (металлическим голосом): По какому поводу?

П.: Знаете, я как раз и хочу посоветоваться с вами. Наша компания осуществляет информационную поддержку деятельности коммерческих компаний. Как вы считаете, данный вопрос лучше обсуждать с Игорем Петровичем или с его заместителем по маркетингу?

С.: Наверное, надо разговаривать с Игорем Петровичем, сейчас я соединю вас.

9. Метод «Компетентность». Держитесь уровня своей компетентности и уровня полной некомпетентности секретаря, но держитесь аккуратно и корректно. Вообще проявляйте асертивность, о которой я упоминал в начале книги (и которой вы наверняка безумно заинтересовались, бросились ее развивать и т. д.). Если привратник-секретарь оказался не в духе и на вашу просьбу соединить вас с лицом, принимающим решение, отвечает однозначным «Нас это не интересует», скажите ему приблизительно следующее: «Я понимаю, о чем вы говорите. Чтобы мне быть уверенным и не тревожить вас более, скажите, могу я попросить вас передать вашему генеральному директору следующую информацию». И здесь вы говорите так заумно, такими терминами, чтобы секретарь был полностью сражен и понял, что не сможет передать и десятую часть того, что вы сообщили, потому что секретарь ни фига не понимает!!!

Продавец: Комплексная система мер по инжинирингу и реинжинирингу в совокупности с функционально-стоимостным анализом предприятия типа 4–6, к которому вы относитесь, показала свою эффективность в 9 из 10 случаев.

Секретарь: Подождите, лучше сами ему это передайте.

Дело сделано!!!

Вот еще несколько примеров данного метода.

- Принимаете ли вы решения по закупкам систем и сооружений биологической очистки?
- Скажите, с кем я могу обсудить применение инновационных технологий в автономных системах очистки сточных вод и наружной канализации?
- С кем я могу поговорить на предмет высокотехнологичных пластиков для наружных работ?
- Кто у вас владеет вопросом использования квадратных хомутов для труб круглого сечения?
- Добрый день, меня зовут... компания... Мне необходимо переговорить с имярек, чтобы узнать, на каком экстернзсионном оборудовании изго-

тавляется профиль для ваших оконных конструкций и какова их мощность?

- Соедините меня, пожалуйста, с... по вопросу скорости конструирования профиля.
- Мне необходимо поговорить с... по поводу фасадной отделки светопрозрачными конструкциями из металлопластика.

10. Повышение собственного статуса. Привожу примеры данного метода.

- Я уполномочен вести переговоры от имени компании «Разгуляй и забудь».
- Добрый день, директор направления «Графические системы».
- Здравствуйте, я веду переговоры от имени компании «Вселенная».

11. Метод «Смягчение». Здесь необходимо действительно смягчить ситуацию, так сказать, чтобы у привратника не было возможности сказать «нет». Потому что, если он скажет «нет», то поставит себя в глупое положение.

Возьмем, к примеру, вопрос «Я хочу спросить у Сергея, можем ли мы начать вести переговоры по поводу?..».

Глупо будет, если секретарь скажет, что вести переговоры нельзя. Вы меня понимаете. Вот, почитайте разные варианты.

- Могу ли я узнать мнение вашего руководства на предмет?
- Скажите, можем ли мы начать вести переговоры по поводу поставок светопрозрачных конструкций?
- Можем ли мы начать переговоры по поводу остекления?
- Могу ли пообщаться по поводу ваших объектов и условий поставки изделий на ваш объект?
- К кому я могу обратиться для получения документации о процедуре участия в тендере, который вы проводите.
- С кем я могу начать переговоры по поводу возможного вашего дилерства от нашей компании?
- Могу ли я узнать мнение вашего руководства на предмет?..

12. Формализация. Метод призван сосредоточить привратника на его должностных обязанностях. Этот метод подобен призыву «Господа офицеры!!!». Сконцентрируйтесь на формальных процедурах в компании, чтобы привратник не нес отсбятину (представьте себе секретаря, который несет мешок отсбятин). Итак, примеры.

- С кем можно поговорить на предмет обсуждения договора по поставкам?

- Я бы хотел уточнить, какая в вашей компании принята система анализа поступающих предложений от поставщиков?
- Какова у вас процедура рассмотрения (утверждения) дизайн-проектов?
- Наша компания заинтересована в сотрудничестве с вашей компанией, каким образом происходит взаимодействие с поставщиками?
- Скажите, пожалуйста, какова процедура проведения тендера в вашей компании и у кого я могу узнать требования к участникам?
- Меня интересуют ваши правила, принятые в компании, для сотрудничества с новыми поставщиками.
- Подскажите, пожалуйста, какова логистика в вашем производственном комплексе светопрозрачных конструкций. Есть ли разрешение на высотно-монтажные работы?
- Скажите, пожалуйста, какова процедура рассмотрения субподрядных организаций в вашей компании?
- Подскажите, на каких финансовых условиях вы работаете с подрядчиками?
- Каким образом вы заключаете сделку на поставку изделий из поливинилхлорида?
- Какова процедура выбора поставщика для вашего будущего объекта?
- С кем можно поговорить на предмет обсуждения договора по поставкам?

Уверен на сто процентов, что это очень хорошие и действенные методы. Необходимо готовиться к холодному контакту. Напишите свои варианты разговора с привратником и держите их перед собой во время разговора!!!

Разговор с лицом, принимающим решение

А теперь перейдем от разговора с секретарем или любого другого привратника к разговору с лицом, принимающим решение. Помните, я говорил вам, что общий алгоритм работы с клиентом должен проходить по схеме AIDA!

- *Attention* — Внимание.
- *Interest* — Интерес.
- *Desire* — Желание.
- *Act* — Действие.

Классическая формула, создатель которой достоин наивысших наград: (Я думаю, каждый продавец должен отчислять ему хотя бы по 0,05 % от своего дохода за то, что он придумал). В начале холодного контакта нужно завладеть вниманием клиента и заинтересовать его. Сосредоточьтесь на первых двух буквах этой магической формулы. Внимание — Интерес. Внимание — Интерес. Внимание — Интерес. А тому, как завладеть вниманием клиента и создавать у него первоначальный интерес, я предлагаю отвести какое-то время.

Методы привлечения внимания и создания первоначального интереса

Подчеркиваю, что данные методы можно использовать как в разговоре по телефону, так и при личной встрече без предварительного телефонного звонка. Они применимы в различных видах продаж, но предварительно их необходимо адаптировать.

1. Метод «Специфика клиента». Что может сосредоточить клиента и порадовать его. Его специфичность, то, чем он отличается от других. Это подобно имени человека. Вы слышите в толпе свое имя и инстинктивно поворачиваетесь. Вы не ожидали никого здесь встретить, но все равно поворачиваетесь. Имя — это что-то очень личное, на него невозможно не откликнуться. Клиента привлекает его собственная специфика, ведь его специфика — это его достоинство, то, чего он достаточно долго добивался. Разумеется, мы говорим сейчас о позитивной специфике. Вряд ли клиент будет обрадован, если к нему обратятся со следующими словами. «Я знаю, вы являетесь самым злостным неплательщиком по кредитам». Конечно, внимание вы привлечете, но не более. Потому что... Сами догадаетесь почему.

Что может быть специфичным у клиента? Очень многое.

- Я знаю, вы являетесь самым крупным производителем окон из металлопластика в Северо-Западном регионе.
- Я знаю, что девиз вашей компании «Клиент — это качество».
- Я знаю, что вы позиционируете себя на рынке как компания для самых богатых.
- Я знаю, что вы позиционируете себя как компания для самых бедных.
- Я знаю, что вы холдинг, содержащий 23 компании.
- Я знаю, что вы работаете по 5 направлениям.

В любом случае, начиная разговор с клиентом подчеркиванием его специфичности, его индивидуальности, вы автоматически привлекаете внимание клиента.

Что делать после? Господи, как вы могли задать такой вопрос? Ну конечно, продолжать разговор, вкратце презентовать свою компанию и предлагать личную встречу!!!

2. Метод «Новости клиента». Если бизнес не мертв, он изменяется. Если бизнес изменяется — это новость клиента. Если у клиента есть новость, клиент знает ее и сосредоточен на ней сам, потому что все новое очень привлекает внимание и занимает значительную часть нашего сознания. Подумайте, почему большинство из нас смотрит новости по телевидению? Откуда берутся новости? В том смысле, откуда вы можете узнать, что у клиента новости? Буду банальным: читайте газеты, деловые газеты. В Петербурге такими газетами являются «Деловой Петербург» и «Деловая Панорама». Если мы говорим об очень крупных компаниях, то вы можете почерпнуть необходимую информацию из «Коммерсанта» и «Ведомостей». Не будем забывать и про специализированные компании. К примеру, если вы работаете с софтверными компаниями, то тут литературы испочатый край: сейчас мне в голову приходит несколько названий: «Байт» «Желтые страницы Интернет», «Мир Электроники», *PC week* и т. д. Подумайте только, там, на страницах периодических изданий, ваши потенциальные клиенты излагают в интервью свои позиции, свое отношение, рассказывают о том, что у них нового. Ну просто испочатый край.

Допустим, я веду тренинги. (А я их действительно веду. Но если вы думаете, что клиенты сыплются на меня с неба, вы, ну, мягко сказать, заблуждаетесь. Я занимаюсь продажами с утра до вечера, а с вечера до утра следующего дня думаю о том, как я могу исполнить то, что пообещал по телефону, так что обещайте только то, что можете выполнить.) Я читаю газету и вижу интервью генерального директора одной из радиостанций *FM*, в которой он заявляет, что «вопрос продаж — это вопрос креативности сотрудников». Ну что ж, мистер, пожалуйста, я вам позвоню.

Я: Добрый день, Сергей Иванович, во вчерашней газете «ДП» вы отмечали, что, цитирую, «вопрос продаж — это вопрос креативности сотрудников».

Сергей Петрович: Да это так.

Я: Сергей Петрович, меня зовут Николай Рысев, тренинговая компания «Изменись к лучшему», могу ли у вас спросить, как вы относитесь к тренингам «Креативность в продажах»?

Сергей Петрович: А что, есть и такие?

Все — клиент мой. Теперь мне необходимо договариваться о личной встрече, чтобы «как можно полнее рассказать о продукте, который мы представляем, и его преимуществах».

Что делать после? Господи, Как вы могли задать такой вопрос? Ну конечно, продолжать разговор, вкратце презентовать свою компанию и предлагать личную встречу!!!

3. Метод «Наша специфика». Каждая компания отличается своей специфичностью, позитивными преимуществами. Так почему их не использовать с максимальной пользой, начиная с холодного звонка? Чем вы можете привлечь внимание, речь, напоминаю, в данном случае идет пока только об этом.

- Здравствуйте, Олег Рябинин, я представляю компанию «Американские кондиционеры» — компанию, существующую с 1896 года.
- Добрый день, меня зовут Дмитрий Сивачев, компания «Страхование судов», наша компания в свое время застраховала «Титаник».
- Добрый день, Михаил Бодров, компания «Чипсы и Клипсы», мы работаем с 1001 магазином города.

Мы полагаем, что чем больше отмеченная специфичность может удовлетворить потенциальную потребность клиента, тем выше вероятность благоприятного разговора. И на вопрос клиента: «И что вы хотите» — я могу повторить уже сказанные мной в этой книге слова — продолжать разговор, вкратце презентовать свою компанию и предлагать личную встречу!!!

4. Метод «Очевидное и неоспоримое». Контакт можно устанавливать, отмечая такие факты, с которыми не сможет поспорить ни один клиент. Допустим, я являюсь рекламным агентом журнала «Водная мода». Я звоню в компанию «Акватория — производитель яхт и парусов».

Продавец: Добрый день, господин Крокодилов, меня зовут Человек-амфибия, компания «Издательский дом "Водная мода"». Я знаю, что практически каждая компания планирует свой рекламный бюджет...

Клиент: Да, это так, а что вам нужно?

П.: Вы читали наш журнал?

К.: Да, листал пару раз, ну и что?

П.: Я бы хотел предложить вам ознакомиться с теми новыми рубриками, которые стали выходить в нашем журнале. Кстати, у вас есть новый номер?

К.: Нет.

П.: Позвольте тогда мне подъехать к вам, чтобы завести новый номер и рассказать о нас более полно?

Это решающий момент. И что я слышу???

К.: Давайте.

Может быть, все-таки господин Крокодилов, директор компании «Акватория — производитель яхт и парусов», не такой уж плохой человек и податливый клиент? И да, и нет. Это просто вы отличный продавец.

В данном методе вы используете следующий простой феномен — невозможно спорить с тем, что очевидно, то, что очевидно, не вызывает агрессии, то, с чем мы чаще всего встречаемся, в то мы верим больше. Когда вы произносите очевидность, касающуюся клиента, и он с ней соглашается, вам всего лишь остается перейти к сути вашего предложения. А предложение одно — перейти к дальнейшему обсуждению возможного сотрудничества.

Приведем еще примеры «очевидных фактов».

- Добрый день, Юрий Висмачев, компания «Апельсиновые соки из Гвинены». Василий Васильевич, каждая компания стремится к оптимизации ассортимента продаваемой продукции.
- Здравствуйте, Артем Бровкин, фирма «Насос и пылесос». Каждое кафе заботится об уюте своих посетителей, чтобы они задержались и хорошо провели время.

5. Метод «Рекомендации». Ничто так не ценится в продажах, как хорошая рекомендация. Если вы имеете возможность спрашивать рекомендации у своих клиентов — это очень продуктивный путь. Да, почему-то рекомендации спрашивать сложно, может быть, страшно, может быть, неудобно, может, еще какие-то причины, казалось бы, не позволяют задавать своему клиенту вопрос «Вы убедились в качестве нашего продукта и сервиса. Можете ли вы подсказать, к кому из ваших партнеров и/или клиентов я могу обратиться с предложением рассмотреть наши услуги?». Клиент дает вам 1–2 рекомендации и после этого так легко сделать холодный звонок.

Здравствуйте, Семен Петрович, меня зовут Иван Березкин, компания «Мебель из дальнего Леса». Я звоню вам по рекомендации Сергея Борода того, директора компании «Все для клиента».

Когда вы ссылаетесь на знакомое для человека лицо, вы автоматически привлекаете его внимание, тем более что на вашей стороне оказывается еще и авторитет лица, рекомендовавшего вас.

Если вам кажется, что у вас нет возможности спрашивать рекомендации и ссылаться на других клиентов, хорошенько подумайте, так ли это, правда ли, что в ответ на вопрос о возможных рекомендациях ваш клиент вдруг позеленеет, выпучит глаза, превратится в крокодила и откусит вам язык. Подчас, так подсказывает мне мой, да и не только мой, опыт, то, чего мы опасаемся, является скорее нашим миражом, чем объективным препятствием. Будьте смелее и настойчивее. Ведь вы спрашиваете разрешения сослаться на вашу хорошую работу. И если ваши услуги и товар действительно удовлетворяют клиента, так почему бы ему не разрешить вам рассказать об этом своему знакомому.

6. Метод «Псевдорекомендации». Если существуют определенные подозрения, что вам поначалу будет довольно сложно разговаривать с клиентом, можно поступить следующим образом. Выясните, кто в компании находится на должности, параллельной той, которая вам нужна для контакта. Если не удастся, попробуйте узнать (или догадаться, черт побери, ведь не зря у нас голова на плечах), кто находится на уровень ниже. Заговорите с ним, он не будет к вам пренебрежителен, потому что вы хотите попросить у него совета, с кем вам поговорить по вопросу доставки в офис минеральной воды. Ведь вы представитель крупнейшей на Северо-Западе компании «Чистая вода». Помните: человек, с которым вы разговариваете, в прямом и в переносном смысле параллелен этой услуге, ему нечего бояться, что вы ему что-то навяжете, и он, вполне вероятно, переадресует вас к тому, кто вас действительно интересуется. Но тут вы можете уже спокойно сослаться на «Семена Алексеевича, который порекомендовал обратиться к вам, так как это область решений вашей компетенции» и т. д. и т. п.

7. Метод «Если... то...». Метод сосредоточения внимания клиента на основных преимуществах, которые предоставляет ваша компания. В данном случае вы предлагаете клиенту сразу, с первого момента задуматься о том, чего он в действительности хочет от собственного бизнеса и от тех людей, которые являются внешними по отношению к его делу. Метод «Если... то...» имеет свою изюминку, которая заключается в тех условиях, в которые помещается клиент вашим высказыванием. Допустим, вы являетесь менеджером по рекламе одной из городских газет, основное направление которой — деловые новости. Вы звоните клиенту и после представления предлагаете принять решение по поводу следующего обстоятельства.

М.: Добрый день, меня зовут Николай, я представляю газету «Бизнес-город».

Клиент: Здравствуйте. Что вы хотите?

М.: Степан Семенович, если вы заинтересованы в рассмотрении возможностей усиления воздействия на вашу целевую аудиторию, то я хотел бы рассказать о тех путях, которыми предлагает идти наше издание.

Давайте подумаем, что в действительности предлагает данная формула сосредоточения внимания? Она предлагает клиенту принять решение относительно своих потребностей. Клиент вынужден нашим «если... то...» признать, что либо его интересует то, о чем мы говорим в первой части фразы, и, соответственно, принять к рассмотрению и вторую часть, либо его не интересует все та же первая часть. Последнее признание для клиента вполне проблематично. Сложно сказать: знаете, нас не интересует дополнительное воздействие на целевую аудиторию, зачем на нее воздействовать, у нас и так все хорошо, все нам нравится, развиваться мы не собираемся («Мы самодовольные болваны, прошу это запомнить навсегда»).

Если я ни разу не говорил, то скажу сейчас: панацеи в продажах нет и не будет, так что этот метод так же может не сработать, как и все остальные!

8. Метод «Наши новинки». Почему каждый день с экранов наших телевизоров мы слышим бесконечные «новый шампунь», «новый товар», «новая разработка», «новое предложение»? Отчего на половине выставленных товаров в магазине (возьмем, к примеру, аудио-видеотехнику) вы можете увидеть наклейку NEW? Не оттого ли, что слово «новое» имеет для людей магическое значение? Оттого, оттого! Мы устроены таким образом, что все новое имеет над нами поведенческую власть. Я имею в виду то обстоятельство, что ориентировочный рефлекс человека на новое, на любой внешний стимул — биологически обусловленная реакция человека, реакция, чтобы выжить, чтобы подучить лучшие условия. Это у нас в крови, и мы от ориентировочной реакции не сможем отделаться. Да и зачем? Так и живем, ориентируясь на новое, а создатели рекламных сообщений пользуются этим законом вовсю. Если мы контактируем с клиентом впервые, почему бы нам не сказать о тех новинках, которые есть у нас в арсенале. (Они любят новое, этим надо воспользоваться.)

Продавец: Евгения Михайловна, я представляю телеканал ТВ-4567. Ваша компания занимается производством и продажей соленых снежков к пиву, а у нас выходит новая передача «Пиво — все, что нужно мужчине».

Она будет выходить раз в неделю по субботам в 20.00. Я бы хотел предложить вам более подробно ознакомиться с нашей новой передачей и целевой аудиторией.

Клиент: Расскажите подробнее.

П.: Здравствуйте, Сергей Сергеевич. Компания «Рекламные прикормы». Меня зовут Федор Назарев. Вы что-нибудь слышали о CD-визитках?

К.: Нет, а что?

П.: Это наша новая продукция: визитки, на которых размещена в электронном виде основная информация о компании.

К.: Падло же, что только не придумают.

Попробуйте продолжить за продавца.

8. Метод «Отзывы и ссылки». Метод основывается на том, что вы ссылаетесь на какие-либо авторитетные для клиента источники, которые говорят в вашу пользу.

- Добрый день, Татьяна! Компания «Хлам для офиса». Мы работаем с тремя тысячами компаний Санкт-Петербурга, предоставляем возможность оперативной и экономной комплектации офисными принадлежностями. Меня зовут Петр Груздев.
- Здравствуйте, Дмитрий! Меня зовут Илья Фитрин. Компания «Вода из Антарктиды». По оценкам журнала «Бизнесмен», наша компания входит в первую десятку компаний, сервис которых клиенты оценивают как превосходный. Мы занимаемся распространением экологически чистой воды для офисных нужд.

9. Метод «Комплименты». Искусство делать комплименты — большое искусство. Вы либо умеете делать комплименты, либо нет, третьего не дано. Обучаться можно, но очень сложно. Неудачный комплимент подобен неудачной шутке: общее недоумение, неловкость и лихорадочная работа ума на предмет того, как же выкарабкаться из той лужи, в которую сам себя и посадил. Будьте осторожны. Но хороший комплимент — путь к успеху.

Здравствуйте, Ирина! Компания «Три крокодила». Мы занимаемся консультированием в сфере промышленной безопасности. Я делал обзор рынка, используя информацию из Интернета, и натолкнулся на ваш сайт. Чувствуется, что поработали профессионалы. Таких сайтов не много. То, что я почерпнул из него, навело меня на определенную мысль. Знаете, в чем она состоит? Мне бы хотелось рассказать вам о том, что мы делаем.

Применяйте данные методы, придумывайте свои, адаптируйте под своих клиентов, создавайте варианты!!! Такая работа стоит того. Завладеть вниманием клиента и создать первоначальный интерес — же-

вание каждого продавца. Владея данными технологиями, вы настолько можете облегчить себе работу, что сами потом зададите себе вопрос: «Неужели мне так было сложно когда-то?» (Возможно, я размышлял на предмет силы данных методов. Решать вам.)

Холодные контакты в салонах и магазинах

Если в продажах, которые обязывают нас посещать клиента, мы разделяем холодные контакты и подход к клиенту, то в случае торговли в магазинах и салонах мы чаще объединяем подход к клиенту с холодным контактом. Я имею в виду решение наболевшей для всех продавцов-консультантов проблемы, как начать разговаривать с клиентом, зашедшим в магазин, так, чтобы он излишне не сопротивлялся контакту, не стал говорить: «Спасибо, я сам посмотрю». Такая ситуация повторяется на дню сотни раз в различных салонах и магазинах: продавец подходит к клиенту с благими намерениями проконсультировать последнего относительно товара и услуг, а клиент (такой он неблагодарный) заявляет: «Я сам посмотрю».

Ситуация складывается непростая для продавца, особенно если учитывать то обстоятельство, что каждый уважающий себя руководитель магазина считает своим долгом стимулировать в жестких и мягких формах своих продавцов к проявлению первичной активности по отношению к клиенту. И здесь наш любимый продавец, в том числе и вы, оказывается в тисках различных мотивов. С одной стороны, есть приказ руководства — подходить к клиенту. С другой стороны, собственное желание работать профессионально и проявлять внимание к клиенту. Но с третьей стороны, каждый продавец сталкивается с нежеланием среднестатистического клиента вступать в контакт и продолжать разговор, затеваемый продавцом.

Грамотное осуществление подхода к клиенту — вот что отличает профессионального продавца-консультанта от остальных. Чтобы эффективно завязывать контакт с посетителями магазина, вам надо принять на вооружение несколько инструментов, находящихся в нашем распоряжении. Первый из них — наш позитивный настрой, наше воодушевление, наш оптимизм и энтузиазм, а также наша искренность, с которой мы предлагаем клиенту наши услуги. Второй инструмент проведения эффективного подхода к клиенту — понимание, что клиенты имеют право отказаться от разговора, что этим они проявляют

себя как личности. А мы не можем и не должны ущемлять человеческие проявления наших клиентов. Третий инструмент — осознание того, что отказ клиента — часть нашего бизнеса. В этом нет ничего плохого и нет ничего хорошего. Эта некая объективная реальность. Четвертый инструмент — наша вера в то, что к каждому отдельному человеку можно найти именно тот подход, который обеспечит позитивный и конструктивный контакт с ним. И это несмотря на то, что подчас наш клиент просто героически отстаивает свое право не быть проконсультированным со стороны продавца. Пятый инструмент — технологии привлечения внимания клиента и создания заинтересованности, о которых и пойдет речь далее.

Сначала рассмотрим первый контакт продавца-консультанта с клиентом, который только что зашел в магазин, с точки зрения организации пространства переговоров. Есть несколько версий подхода к клиенту буквально в физическом смысле, в контексте наших передвижений и нашего расположения относительно клиента. Это вопрос невербального поведения, учитывать которое здесь настолько важно, что мне и доказывать вам это нет никакого желания. Потому что вряд ли вы будете со мной спорить (а если все-таки станете, то вам надо кардинально пересмотреть свои взгляды на продажу и клиента как такового).

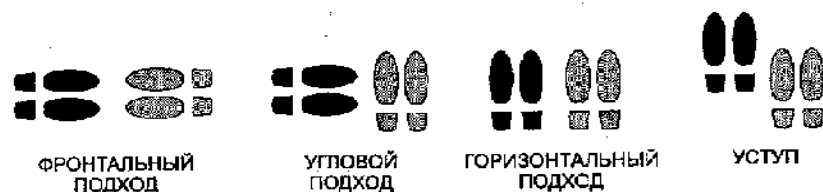


Рис. 10

Итак, первый, самый напряженный по стилю подход — фронтальный. Не рекомендую вам его применять, так как вы тем самым создаете в клиенте наибольшее по силе воздействия напряжение, и поэтому у него может появиться ощущение резкого дискомфорта и желание покинуть магазин. Никто не любит давления. Не стоит приближаться к клиенту лоб в лоб. У него может сложиться ощущение, что ваша встреча чревата для него тратой денег под вашим давлением.

Второй подход — угловой, когда вы занимаете позицию под углом приблизительно девяносто градусов по отношению к клиенту и с этой

точки начинаете с ним говорить. В данной ситуации вы снимаете возможное напряжение клиента как минимум наполовину. Согласитесь, это немало для такой небольшой технологии. Клиент в данном случае видит вас угловым зрением, как бы наполовину, в его власти повернуться к вам лицом полностью, оставляя тело под углом к вам. В его власти также развернуться и фронтально к вам, но это будет уже его личная активность, которую вы воспримете с благодарностью, а он расценит как должное. Начинайте разговор таким образом, чтобы у клиента была возможность обзора окружающего пространства. Таким образом, клиент почувствует большую свободу, большой комфорт, что, безусловно, ценно для нас.

Третий вид подхода — горизонтальный. Вы стоите, смотрите в том же направлении, что и клиент. Такой ненавязчивый способ вашего расположения дает возможность клиенту видеть вас только периферическим зрением, иногда поворачиваясь к вам. Также клиент всегда имеет возможность отвернуться от вас, на время прервав контакт. При таком расположении клиент чувствует себя достаточно независимо и свободно. И как и в предыдущем варианте, никто не отнимает у него возможности проявить собственную инициативу и повернуться к вам на такой угол поворота, который будет для него наиболее комфортен и удобен. Наша задача при осуществлении подхода — стимулировать активность клиента таким образом, чтобы он вовлекался в разговор с тем ритмом усиления контакта, который нужен ему, а не вам. (Нам как продавцам, разумеется, нужно, чтобы клиент ворвался в магазин и крикнул: «Я покупаю все, заверните в бумажку и завяжите бантик».)

Четвертый вид подхода — наиболее изобретательный и дистанционный. Вы подходите к клиенту так, чтобы быть от него немного сбоку и немного сзади, и начинаете говорить именно из такой позиции. Тем самым подход вы начинаете только своими словами. Все, что воспринимает клиент с вашей стороны, — это ваши слова, которые он слышит, откуда-то сзади. И при условии, если вы говорите спокойно и уверенно (не кричите ему в ухо, какой хороший товар вы намерены ему сейчас продать), естественным побуждением клиента будет развернуться к вам, чтобы увидеть источник активности и завести разговор. Если вы меня понимаете, то согласитесь, что из всех перечисленных видов подхода данный — самый лояльный. Воспользуйтесь им и почувствуйте его результативность.

А теперь обратимся к методам сосредоточения внимания и стимулирования заинтересованности клиента. Повторю, что методы привлечения внимания, которые мы рассматривали выше, подходят (естественно, при определенной адаптации) к розничным продажам, обсуждаемым сейчас. С другой стороны, хочется затронуть еще несколько методов привлечения внимания, часто используемых в магазинах профессиональными продавцами. Кстати, вы, наверное, уже догадались, что ниже следующие методы применимы и к... (Ну, к чему они применимы? Подключайте мозги!) Разумеется, они применимы к холодным контактам с деловыми клиентами! Как все взаимозаменяемо — диву даешься!

Вступление в контакт с клиентом в салоне

Не задавайте клиенту вопрос «чем вам помочь?». И очень, очень, очень редко задавайте вопросы: «Вам чем-нибудь помочь?», «Что вас интересует?», «Вас что-то интересует?».

Почему? Да потому, что в сотнях тысяч магазинах задают одни и те же вопросы. Эти вопросы уже невозможно слушать. Есть различные методы первых фраз в адрес клиента. Заметьте, это разные варианты начала разговора. Просто следите за клиентом — что он делает, на что он смотрит — и исходя из этого действуйте.

Допустим, мы продавцы элитной мебели. К нам в салон входит клиент. Мы даем ему возможность осмотреться (от 30 секунд до нескольких минут), а затем начинаем со следующих слов. Подойдите и начните. И не надо задавать вопрос «вас что-то интересует?», если клиент с интересом на что-то смотрит. Это и так понятно, что его что-то интересует.

Наша специфика

- У нас есть авторская мебель.
- У нас в салоне собраны лучшие итальянские производители.
- В нашем салоне представлена итальянская и немецкая мебель.
- Мы представляем мебель для дома итальянских и немецких производителей.

Новое

- Это новая фирма, которая недавно у нас появилась.
- Обратите внимание, эти диваны были представлены на последней выставке в Вероне.

- Мы обновили экспозицию. Эта модель из последней представленной на выставке в Милане.

Очевидное и неоспоримое

- Чтобы понять, насколько удобен диван, лучше (можно) на него присесть.
- Согласитесь, мебель должна быть одновременно красивой, комфортной и функциональной?!
- Согласитесь, оригинальное решение? Необычный материал!

Альтернативный вопрос

- Вам ближе классический или современный стиль?
- Вы посещаете наш салон впервые или вам его порекомендовали?

Искренние комплименты

- Очевидно, вы хорошо разбираетесь в мебели, потому что вы обратили внимание на самую последнюю модель.
- Вы обратили внимание на одну из самых стильных моделей. У вас хороший вкус.
- Да, это шикарная вещь!

Благоприятные отзывы

- Мебель этого производителя стоит в Кремле.
- Мебелью этого производителя полностью обставлен самый дорогой отель в мире.
- Знаете, эта модель выставлена в нью-йоркском музее мебели.

Попутные сообщения

- У этого производителя очень большое разнообразие отделок.
- Эта модель была разработана тем же дизайнером, что и што «Феррари».
- При создании этой коллекции применялись старинные технологии, ручная работа, редкие материалы, такие как кожа ската, и другие.

Запретный плод

- Эта модель больше не выпускается. Ее можно приобрести только из зала.
- Выпуск этой модели ограничен. Всего 1000 штук.
- Новая модель. Только появилась у нас на экспозиции. Продать из зала не можем, но можно заказать.

Метод вопросов

Какой вопрос задать клиенту, чтобы наладить с ним контакт? Самыми распространенными ошибочными версиями вопросов являются следующие.

Первая ошибка — использование слова «помощь»: «Чем вам помочь?», «Могу ли я вам помочь?». В должностных инструкциях обслуживающего персонала одной из сервисных компаний Санкт-Петербурга написано следующее: «Не предлагайте помощь клиенту. Если ему действительно потребуется помощь, он обратится в районную поликлинику». Согласитесь, что слово «помощь» достаточно неоднозначно трактуется нашим сознанием и жизненным опытом. Люди в большинстве своем не очень хотят признавать, что им нужна какая-либо помощь. У нас принято обращаться за помощью самим.

Продавец: Могу я вам помочь?

Клиент (про себя): Разве я похож на человека, которому нужна помощь?

Клиент (продавцу): Спасибо, я сам разберусь.

На вопрос о помощи иногда есть желание ответить: «Помогите материально». Конечно, эта шутка циничная, где-то даже солдафонская, но уж какая рождается. Не предлагайте клиенту помощи!!! Никогда!!! Американское *Can I help you?* имеет мало общего с русским «Могу ли я вам помочь?» Корневой смысл один и тот же, а вот эмоциональное сопровождение вопросов — кардинально разное. Просто подумайте об этом! Клиенту, нашему клиенту, необходима не помощь, а профессиональная консультация. Тогда уж лучше спрашивать: «В чем вас проконсультировать?»

- Вы хотите посмотреть каталог?
- Вы первый раз в нашем магазине?
- Ищете что-то конкретное или пришли познакомиться с ассортиментом?
- Знаете, что это?
- Сравниваете с чем-то или наш салон первый?

Метод запретного плода

Мне рассказывал продавец, что, когда клиенты смотрели на какой-нибудь вариант плитки, он подходил к ним и говорил: «Вы знаете, этого у нас сейчас нет». И что делал клиент? Он спрашивал: «А что есть?» Все. Контакт установлен.

Нестандартные методы

Продавец: Задайте мне любой вопрос, и я с удовольствием на него отвечу! Подведу итог. От начала контакта в салоне зависит продажа в целом. Пользуйтесь разными методами, и ваши продажи вырастут в два-три раза. Это проверено опытом.

А если каждому клиенту вы задаете один и тот же вопрос, то не удивляйтесь, почему на вас так зло смотрят, а в кармане у вас так мало денег!

Все.

Подход к клиенту. Создание первого впечатления

Стратегия 5. В покое ожидать утомленного врага

Государство Вэй напало на государство Хань. Хань попросило помощи у Ци. Объединенной армией стали командовать Тянь Цзи и Сунь Бинь, которые повели свои войска на столицу Вэй. Командир Вэй — Пан Цзюань, узнав о наступлении, сразу же повел войска на защиту своей столицы. Пан Цзюань был достаточно высокомерен, переоценивал свои силы, одновременно принижая возможности войск Ци. Сунь Бинь, один из руководителей объединенной армии, когда подошла армия Вэй, стал нарочно отступать. Войска Вэй под предводительством Пан Цзюаня догоняли бегущую армию. Отступающая армия по приказу Сунь Биня в первый день оставила 100 000 кострищ, во второй раз в два раза меньше, в третий раз 25 000.

Пан Цзюань полагал, что отступающее войско пронизано массовым дезертирством. Он полагал, что воля к победе у этой армии начисто отсутствует, и поэтому решил ускорить наступление. Пан Цзюань оставил тяжеловооруженные части и продуктовый обоз, а сам во главе легких частей, собранных из самых сильных воинов, сделал за один день двухдневный бросок. К вечеру он уже был у Малина. Но люди его сильно утомились. А там его поджидала в засаде объединенная армия. Воины были отдохнувшими и полными решимости. Вэйские отряды были начисто разгромлены. Пан Цзюань, не выдержав позора, видя, как гибнут его отборные отряды, покончил с собой прямо на поле брани.

Мао Цзэдун выражал следующим образом принцип партизанской войны.

Враг наступает — мы отступаем.

Враг остановился — мы тревожим.

Враг утомился — мы бьем.

Враг отступает — мы преследуем.

Сначала немного цифр. Наиболее сильное впечатление иногда на нас оказывают цифры. Они будоражат наше сознание так, что хочется предпринять какие-то действия. А вот какие, зависит от того, кто

произносит цифры, о чем эти цифры свидетельствуют, и для кого они предназначаются.

Первое впечатление при контакте с новым человеком формируется в течение 3–5 секунд, в течение последующих 20–60 секунд первое впечатление закрепляется.

Значит, если вы потратите первые 5 секунд впустую, вы создадите отвратительное впечатление, которое изменить будет очень нелегко. Наверняка каждый из нас наблюдал, как застывает расплавленный воск от свечи. Так как? Моментально! И потом изменить его форму очень нелегко. Его снова необходимо плавить, а это трудно, если внутри расплавленного воска уже, увы, нет фитиля. Первое впечатление подобно фитилю в свече. Им можно воспользоваться лишь один раз. Иначе надо покупать другую свечку.

Вы входите в кабинет потенциального заказчика. Как вы это делаете? Стучитесь или входите без стука? Робко останавливаетесь возле открытой двери либо сразу идете уверенным шагом к своему партнеру? Просто улыбаетесь или сразу начинаете говорить о том, что вы хотите предложить? Садитесь без спроса на стул, спрашиваете разрешения либо ждете, когда вам предложат сесть? Кстати, о последнем варианте. Как-то раз я работал с компанией, в которой супервайзер учил торговых представителей, что нехорошо спрашивать разрешения, дескать, надо подождать, когда клиент сам предложит сесть. Хотите знать мое мнение? Это очень неправильно. Представьте себе такую сцену. Вы стоите возле стола клиента — нелепая ситуация. Что вам приходится делать: переминаться с ноги на ногу или стоять как оловянный солдатик? И то и другое неприемлемо. Мы ведь это понимаем, наблюдая за ситуацией со стороны. А потом, мы ставим тем самым клиента перед выбором, психологическим выбором: либо предстать перед нами в роли начальника, который смотрит на подчиненного (подчиненному не обязательно предлагать сидеть), либо — второй вариант — он чувствует наше давление сверху. В такой ситуации все важно.

Мне кажется (буду рад, если вы согласитесь со мной), что первое правило невербального поведения при создании позитивного впечатления — будьте равным, но гостем. Ну представьте себе: приезжает буддийский монах в православный монастырь. С одной стороны, он не позволит себе ничего лишнего, потому что знает: в чужой монастырь со своим уставом... Здесь он гость. А с другой стороны, он будет смотреться именно представителем другой религии. И здесь он равен.

Времена борьбы между религиями, крестовых походов и взаимных обвинений проходят. Никакой мудрый человек не может сказать, что есть Бог, мы можем только верить и уважать чужую религию. Будьте гостем на равных.

Никогда не держите сумку на коленях, когда садитесь за стол переговоров. Это производит ужасное впечатление как на сознательном, так и на подсознательном уровне. На сознательном уровне кажется, будто человек боится, что у него сейчас отнимут сумку, на подсознательном же сумка на коленях выглядит как дополнительная преграда. И этим вы демонстрируете клиенту, что вы его, к вашему несчастью и к его превеликому удовольствию, боитесь.

Входите в комнату уверенно, предварительно спросив разрешения, и идите прямо к столу клиента. Наблюдайте в это время за ним, смотрите прямым, радужным взглядом. Зачем вы пришли? Чтобы что-то просить? Конечно нет! Вы пришли к нему с одной целью — предоставить возможность удовлетворить его потребность, вы пришли с выгодным предложением. Ну так и покажите это всем своим видом. Выражайте уверенность, но ни в коем случае не перестарайтесь — не уподобляйтесь навязчивому агенту.

Еще некоторые цифры.

Первое впечатление о человеке на 38 % зависит от звучания (тона и тембра) голоса, на 55 % — от визуальных ощущений (от языка жестов) и только на 7 % — от вербального компонента (смысла слов).

Не верите? Хотите поспорить? Да ради бога. Спорьте сколько хотите, только от вашего возмущения ничего не изменится, и процентное соотношение останется прежним.

Почему-то вспоминается хороший анекдот. К величайшему физику Нильсу Бору приезжает в Копенгаген его американский коллега и видит, что на двери его квартиры приколочена подкова.

«Бор, — говорит американец, — что это у вас за железка на двери и зачем она там?» На что Бор спокойно отвечает: «Это подкова, говорят, они приносят счастье». — «Уважаемый Бор, — говорит американец, — вы просвещенный человек, вы ученый, докопавшийся до основ материи, неужели вы верите, что подкова приносит счастье». — «Нет, — отвечает Бор, — разумеется, не верю, но говорят, она приносит счастье вне зависимости от того, веришь ты в это или нет».

Так же и с вами, верите вы в эти данные или нет, но с ними приходится считаться. Тем более что получены они психологом Меграбяном в результате достаточно широких исследований человеческого поведения.

Есть такое понятие «конгруэнтность» — соответствие демонстрируемого поведения внутренним установкам, соответствие смысла слов тому, как это говорится и что при этом делается.

Приведу утрированный пример. При встрече со знакомым опустите глаза вниз, буквально потулите взор и скажите вялым голосом: «Как я рад тебя видеть!» Что получится? Как важно быть конгруэнтным!

Если есть несоответствие между тем, что ты говоришь и как ты это говоришь, клиент верит во второе.

Движения не должны быть резкими — это вызывает напряжение у партнера. Слишком плавные движения вызывают недоумение. Отсутствие жестов, застывшая поза свидетельствуют о вашем напряжении и заставляют клиента теряться в догадках, почему это вы замерли.

Слишком широкие жесты вызывают агрессию. Знаете, есть такие люди, которые будто бы занимают все пространство собой, когда входят в комнату. Понаблюдайте за ними, вы увидите много интересного.

Давайте посмотрим, из чего складывается впечатление, которое мы оказываем на клиента (если вы, конечно, оказываете какое-то впечатление).

Факторы, способствующие установлению хорошего контакта с клиентом

Внешний вид

Во что только не одеты агенты, продавцы, торговые представители, коммерческие представители, менеджеры по продажам!!! Одежды, я вам скажу, чрезвычайно удивительные: тут и свитер с джинсами, и наглаженные штаны, и грязные рубашки, и нечищенные ботинки, а ведь не зря в народе говорят: «Встречают по одежке, провожают по уму».

Вот что я вам скажу: если вы мужчина, то, пока вы не будете ходить в хорошем костюме, ваши продажи будут меньше, чем могли бы быть. Да, кстати, не забудьте к костюму надеть галстук. Однажды я вел тренинг «Активные продажи» в одной компании. Большинство мужчин этой компании не носили костюмы. Тренинг длился 6 дней, и под конец я решил устроить такую форму воздействия на участников как проповедь. Я сказал всей группе. «Посмотрите, как ведут переговоры солидные люди, руководители компаний, представители западных

компаний, — они одеты в деловые костюмы, с этой точки зрения, они безупречны. Хотите верьте, хотите нет, я знаю, что костюм увеличивает вероятность продажи. Почему? Много факторов...» Долго я перечислял эти факторы, коротко ли, но случилось чудо: торговые представители стали более внимательно относиться к своей одежде, и продажи действительно увеличились!

1. Невербальное поведение (жесты, мимика, позы, движения).
2. Голосовые характеристики (тембр, интонации, громкость, высокий — низкий и т. д.).
3. Small-talk.
4. Смысл слов.

Есть такое простое и незамысловатое правило трех плюсов, которое заключается в том, что вам необходимо произвести на клиента три благоприятных впечатления о себе в начале встречи. (Поместить в голову клиента три плюса, пусть лежат, авось пригодятся.)

Правило трех плюсов

Создание оптимального контакта возможно, только если вы как минимум три раза вызовете у клиента положительные эмоции.

Вызвать положительные эмоции вы сможете с помощью:

- невербального поведения (в том числе улыбки);
- комплимента;
- вопроса типа «скажи мне "да"».

Отдельно стоит сказать о психологической дистанции. Тема важная и болезненная. Почему? Потому что, обеспечив необходимую дистанцию, вы создаете ауру комфорта для клиента, что неплохо само по себе. В такой ауре вы уже можете более свободно проталкивать те мысли и предложения, которые вам нужно протолкнуть, а с другой стороны, у вас появляется возможность сглаживать острые моменты, если они, конечно, возникают. Психологическая дистанция — это не только и не столько физическое пространство переговоров. Под дистанцией я понимаю весь спектр проявлений человека, который способен приближать или удалять одного человека от другого. Говорить «ты» или «вы» — дистанция, обращаться по имени или по имени и отчеству — дистанция, использовать научный язык или разговорный — дистанция, говорить «бумага» или «бумажка» — дистанция, стоять в метре друг от друга или в полуметре — также дистан-

ция. Список можете продолжить сами. Одно важно: установите, какая дистанция наиболее эффективна с данным клиентом, и следуйте намеченным курсом. А более подробно мы сейчас сосредоточимся на пространственно-психологической дистанции.

Пространственно-психологическая дистанция

Необходимо создавать комфортную для клиента психологическую дистанцию. Для каждого человека есть определенное физическое расстояние, на котором ему наиболее комфортно вести переговоры.

Психологическое пространство можно разделить на следующие составляющие:

- 1) интимная зона;
- 2) дружеская зона;
- 3) зона делового общения;
- 4) зона социального общения;
- 5) зона безразличия.

Невозможно проставить определенные цифры, которые могли бы обозначать пределы данных зон. Однако при непосредственном общении с клиентом вы путем наблюдения за невербальным поведением партнера можете определять, в какой зоне вы сейчас находитесь.

Наша основная задача — создать ту степень комфорта для клиента, которая позволит ему относиться к нашим идеям наиболее благоприятным образом.

На психологическую дистанцию влияют такие факторы, как:

- культура человека;
- среда, в которой он воспитывался;
- степень нашего знакомства с ним;
- наличие физико-психологических барьеров;
- специфика ситуации.

Определить комфортную для клиента пространственно-психологическую дистанцию можно только одним способом. Каким? (Может, спросить у него примерно так: «Вы себя комфортно со мной чувствуете?» Как вам такой вариант? Никак, и правильно.) Средство одно — скрытое наблюдение за невербальными проявлениями клиента, всем, что касается его движений, поз, ритма, тона голоса и так далее, а точнее, всем, что касается изменений данных параметров человеческого пове-

дения. Повторюсь, нам нужно сканировать любые изменения в мимике, жестах, тоне голоса и задавать себе один и тот же вопрос: «А почему мой уважаемый клиент так меняется?» Между прочим, данные изменения могут быть едва уловимыми, и тем лучше для нас. Чем раньше мы заметим изменение, тем плавнее мы отреагируем на него. Внезапная улыбка, каменное лицо, отклонение назад — все что угодно, любое изменение! Следите за ними!!!

Контакт

Благоприятному контакту способствует присоединение к клиенту. Здесь я использую термин «присоединение», который, по моему мнению, очень удачно передает смысл. Этим термином часто пользуются поклонники и/или последователи НЛП. Заявляю: я НЕ являюсь ни поклонником, ни последователем НЛП. Хотя это не мешает мне брать на вооружение некоторые способы работы, впрочем, не мешает брать способы работы и из других направлений.

Присоединение к клиенту осуществляется за счет:

- подобие позы;
- подобие речевого ритма;
- подобие ритма движений.

Данное подобие ни в коем случае не означает тождества. Не стоит «полугайствовать». Клиент этого никогда не прощает. Здесь мы говорим действительно о подобии, о некой синхронности.

Если действовать как профессиональный коммуникатор, так, что клиент не понимает, что подобие делается вами умышленно, ваши старания будут иметь хороший результат.

Но будьте осторожны, если ваш партнер заподозрит вас в манипуляции; можете вычеркнуть его координаты из своего ежедневника. Клиент никогда больше не пустит вас к себе.

Позы

Различают три режима поз человека:

- открытый режим;
- средний режим;
- закрытый режим.

Больше мне сказать нечего, сами все знаете!!!

Контакт глаз

Как известно из физиологии высшей нервной деятельности человека, глаза — это часть мозга, оставшаяся в процессе развития снаружи. Благодаря зрению мы усваиваем около 80 % осознанной информации.

Глазам собеседника человек придает огромное значение. Человек, который не контактирует с нами глазами, вызывает подозрение (скрытен, неуверен, чего-то боится и т. д.) Избыточный контакт глаз провоцирует собеседника на агрессивные эмоции. Контакт глаз должен быть умеренным. Необходимо сосредоточивать свой взгляд то на глазах собеседника, то на предмете обсуждения, то на окружающей обстановке.

Small-talk

Здорово, если вы начинаете разговор не с предмета переговоров, а с посторонней, свободной темы. Развивайте искусство вести светские беседы. Давайте подумаем вместе. Клиент немного напряжен, вы тоже. Почему? Вы же идете говорить о деньгах. Это важно, деньги — это то, ради чего существует любой бизнес, деньги — это средоточие мысли и эмоций. И именно сейчас «разочаруйте» клиента, не говорите о деле. Скажите пару слов о чем-то другом, например о том, что будет приятно и вам, и вашему клиенту. Смол-ток расслабляет, снимает первичное напряжение, устанавливает первичный контакт. И во время смол-тока вы можете увидеть, в каком настроении, состоянии находится клиент, как он реагирует на вас, в каком стиле с ним лучше разговаривать. Много можно увидеть, сказав и услышав в ответ пару фраз.

Темы, которые чаще всего не относятся к предмету переговоров:

- погода;
- природа;
- спорт;
- расположение клиента;
- офис клиента;
- политика;
- другие темы.

Small-talk позволяет:

- снять начальное напряжение, которое неминуемо присутствует как у вас, так и у клиента;

- усилить контакт;
- создать первое благоприятное впечатление о себе;
- собрать некоторую информацию о клиенте: как он говорит, его манеры и т. д.

Эффективное начало встречи

Хорошее начало подобно лихому всаднику с шашкой наголо — быстро; стремительно, и туда, куда необходимо. Хорошее начало подобно первому глотку коньяка: чарующему, пьянящему, манящему (ава куда занесло!). Начиная свой разговор по определенным правилам, вы вводите определенную технологию переговоров, которая начинает работать за вас, за клиента и за себя. Власть технологии огромна. Чтобы создать на компьютере таблицу данных, вам нужно иметь программу *Excel*, также вы должны уметь ею пользоваться. Эффективное начало деловой беседы — та самая программа *Excel*, научитесь ею пользоваться!

Буду излагать лаконично, подобно тому как кратко и в то же время эффективно должно проходить начало встречи.

Необходимые и достаточные компоненты представления

1. Положительный настрой

Ваш положительный настрой. Вопрос продаж — это вопрос состояний, психологических состояний продавца, их вариативности. В общем, это умение настроиться на нужный лад. Самая непроработанная тема. Возможно, за нею будущее (а может, и нет). Будьте преисполнены позитивизма, энтузиазма. Будьте конструктивны. Вы многого добьетесь.

2. Зрительный контакт

Когда вы представляетесь, смотрите в глаза собеседнику, задержите взгляд чуть дольше, чем обычно, а затем двигайтесь дальше.

3. Имя собеседника

Назовите человека, с которым знакомитесь, по имени (если вы удосужились узнать его имя до начала встречи).

4. Собственное имя

Отчетливо произнесите свое имя (можно отчество) и фамилию.

5. Сфера собственной компетенции

А теперь определите сферу собственной компетентности. Впечатайте свой профессионализм в сознание клиента. На нас влияет то, что происходит первым. Так используйте этот закон! Кратко и значимо скажите о себе. Это придаст вам уверенности, веса и определит для клиента вашу роль.

Я привожу три приема, с помощью которых вы можете очертить сферу своей компетентности.

- Прием 1. «Я занимаюсь комплексными поставками для компаний Северо-Запада».
- Прием 2. «Мы разработали 200 дизайн-проектов для ведущих компаний Северо-Запада».
- Прием 3. «Разработанные нами дизайн-проекты получили всероссийское признание на выставке в Ленэкспо».

А теперь все вместе.

Добрый день, Максим. Меня зовут Николай Рябинин. Я менеджер по развитию компании WWW. Я занимаюсь разработкой и реализацией дизайн-проектов». (Положительный настрой и контакт глаз за скобками, вернее, в скобках.)

Введение технологии переговоров

Шаг 1

Ввести технологию переговоров все равно что включить компьютер для использования программы *Excel*. Вы можете работать с этой программой, не включая компьютер? Конечно нет. Так почему мы позволяем себе вести переговоры, не вводя технологии?

Определите цель встречи. Озвученная цель сосредоточит клиента и настроит на деловой лад. Возьмите инициативу в свои руки. К примеру:

Мы собрались здесь, чтобы обсудить концепцию, которая позволит оптимизировать протекание информационных потоков в вашей компании.

Шаг 2

Установление регламента переговоров. Здесь можно ввести регламент самому либо предложить сделать это клиенту. И то и другое хо-

рошо. Установленный регламент обязывает людей действовать в соответствии с ним, если, разумеется, они дали согласие на данный регламент. Регламент подобен руслу реки, река течет туда, куда ведет ее русло.

Самостоятельное предложение технологии

Давайте я в течение пяти минут расскажу о том, что мы делаем, а затем вы сможете задать мне любые вопросы.

Предложение клиенту овести технологию

Скажите, как вам удобнее построить наш разговор?

Тема «эффективное начало встречи» уместилась на одной-двух страницах, но эту страницу надо прочитать раз десять. Подумайте о том, какие первоначальные шаги обеспечат вам трамплинное начало, дайте сами себе фору.

Обеспечение позитивного настроения клиента

О необходимости обеспечивать позитивный настрой клиента я говорю на протяжении всей книги (если не говорю, значит, думаю). Так что обеспечивайте положительное настроение клиента!!!

А мы переходим к, пожалуй, самому важному, основному, по моему мнению, этапу цикла продаж — ориентации в клиенте. Самое главное — понять клиента, его потребности, желания. Также нам помогает в продаже осознание типа клиента, то есть его характерных форм поведения, которые мы можем предугадать. Как только мы понимаем, что будет делать человек в следующий момент, мы получаем фору, огромное преимущество, сравнимое с преимуществом, которым обладают птицы по отношению к человеку, если речь идет о способности летать (я понятно изъясняюсь?).

Также важно не только понимать потребность клиента и актуализировать ее, но и иметь способности и возможности формировать потребность. Здесь мы сталкиваемся с извечным спором физиков и лириков. Первые говорят, что продавать нужно то, что есть у компании, что хочет генеральный директор, вторые считают, что продавать нужно исключительно то, в чем нуждается клиент. Но! Проводили маркетинговое исследование при входе в супермаркет, опрашивая клиентов, что они намереваются приобрести. После этого проводили опрос тех же людей при выходе из магазина. 80 % покупок были незаплани-

рованы, то есть потребители не собирались покупать эти вещи, но выходили с ними из супермаркета, удовлетворенные покупкой!!!

Как объяснить данный феномен, если не прибегать к термину «формирование потребности»? Да, да, да, мы, как продавцы, не только распознаем потребности, которые имеет клиент, но и формируем новые потребности. Извечный спор физиков и лириков, который ничем не окончится, пока они не пожмут друг другу руку. И распознавание имеющихся, и формирование новых потребностей происходит на этапе ориентации в клиенте. Распознаваемые потребности — это атомы. Чтобы сформировать потребность, надо понять что-то еще, разложить клиента на более мелкие составляющие, чем потребности, подвергнуть его анализу на уровне электронов, протонов и нейтронов, а может быть, даже на уровне нейтрино. Выходит, формирование требует от нас еще большего искусства, чем просто понимание. И это понятно.

Как мы можем ориентироваться в клиенте, за счет каких средств? Я знаю несколько: технологии конструирования вопросов, активное слушание, понимание типа клиента.

ГЛАВА

6

Ориентация в клиенте

Стратегема 6. Поднять шум на востоке — напасть на западе

Шла война между государствами Вэй и Хань. Царь царства Вэй отдал приказ своему военачальнику Бо Чжи не дать переправиться войскам Хань через реку Хуанхэ. Бо Чжи руководитель армии Вэй создал очень мощные защитные сооружения вдоль реки. Но особое внимание он уделил переправе под Пубанем. Здесь он сосредоточил основную часть своих войск. Также он разрушил все мосты, сжег лодки всех окружающих крестьян. Бо Чжи полагал, что именно здесь может попробовать прорваться ханьское войско.

Военачальник армией Хань (его звали Хань Синь) решил воспользоваться стратегемой «Поднять шум на востоке — напасть на западе». Он собрал множество войск на противоположном берегу реки Хуанхэ под Пубанем и стал готовиться к наступлению. Днем и ночью тысячи и тысячи воинов ханьской армии изображали кипучую деятельность. Также Хань Синь для усиления эффекта собрал под Пубанем все свои корабли. Тем самым отвлекалось внимание вэйского войска и его полководца Бо Чжи.

Тем же временем Хань Синь (военачальник Хань) сосредоточил в полной тайне основные силы на севере вверх по реке. Там он переправился и ударил затем сзади по войску Вэй.

Так была одержана победа Хань над Вэй.

Суть: ложное, отвлекающее внимание действие, отвлекающий, обманный маневр.

Технологии конструирования вопросов

Перед тем как читать эту главу, я попрошу вас ответить на один вопрос. Только обязательно ответьте на него письменно (если вас не затруднит). По оценкам международных экспертов, вероятность возникновения ядерной войны составляет 75 %. Это связано с рядом факторов: высокой мировой напряженностью, попытками третьих стран создать и использовать ядерное оружие, большой вероятностью компьютерной ошибки, наличием неконтролируемых третьих факторов.

- Как вам кажется, ниже или выше данная вероятность?
- Какова ваша личная оценка вероятности возникновения ядерной войны?

Ответили? Ну и какой результат?

Наверное, 60, может, 30, кто-то проявил индивидуальность, написал 5, но скорее это исключение, чем правило. Что же на самом деле? — спросите вы. На самом деле не в этом дело.

Я попрошу вас сделать следующее: задайте кому-нибудь из знакомых тот же самый вопрос, но в такой форме: по оценкам международных экспертов, вероятность возникновения ядерной войны составляет 0,01 %. Это связано с рядом факторов: низкая мировая напряженность, пресечение попыток третьих стран создать и использовать ядерное оружие, низкая вероятность компьютерной ошибки, контроль над третьими факторами.

Как вам кажется, ниже или выше данная вероятность?

Какова ваша личная оценка вероятности возникновения ядерной войны?

Знаете, какой результат вы получите? В лучшем случае — 1 %, а так — десятые или сотые процента.

Так в чем же дело? Я задаю вам один и тот же вопрос: «Какова ваша личная оценка возникновения ядерной войны?» А ответы отличаются на порядок. Не кажется ли вам это как минимум странным? Ведь имеется в виду личная оценка, личная. Но та информация, которая сообщается до вопроса, настолько определяет ответ на вопрос, что это похоже на какое-то программирование. На самом деле, так оно и есть. Это реальное программирование. Данный феномен носит название привязки или подгонки. Информация как бы привязывается к вопросу, и ответ подгоняется под то, что хочет услышать вопрошающий. (Если вам это не кажется интересным, я заявляю вам открыто и прямо: вы зануда, закрывайте книгу, идите делать что-нибудь другое, продавать вам вредно, вы самый скучный человек, с которым мне приходилось общаться.)

Итак, вопросы и их конструирование — великое искусство, при правильной их постановке вы гарантируете себе 90 % продажи. Учитесь тонкостям вопросов, овойте филигранную технику «вопрошания», и Удача будет на вашей стороне. Невольно вспоминаются телепередачи, в которых происходит опрос общественного мнения, надо только позвонить, «вы платите исключительно за секундное со-

единение...». Уверен: налицо жесткая манипуляция нашим сознанием, как и ряд других манипуляций, к которым мы так привыкли, что даже не замечаем их.

К слову сказать, когда образ будущего президента России только раскручивался, когда кандидат был еще премьер-министром, моей дочери (о ней вы узнали еще в посвящении) было два с половиной года. Она любила, конечно, смотреть телерекламу, но никаких имен политических деятелей не знала и не произносила. И вдруг при очередном появлении на экране будущего президента, еще до слов диктора, она спокойно произносит то, что повергло меня в изумление и одновременно в угнетение: «Владимир Путин, папа, это Владимир Путин». Тут я еще раз осознал возможности, которые есть у каждого, но которыми пользуются не все.

Мы начинаем говорить о том, как задавать вопросы. Давайте посмотрим, какие вопросы вообще бывают и чему они служат. Классическим является деление вопросов на открытые и закрытые. Классическим и чрезвычайно полезным. Полезным и продуктивным. Открытые вопросы — это такие вопросы, на которые невозможно ответить «да» или «нет». Они начинаются с вопросительных слов: почему, зачем, как, когда, в какой степени и так далее. Открытые вопросы открыты для ответа, требуют расширенного ответа, если только у вас не полная конфронтация с вашим клиентом. Ведь можно довести отношения до такой степени, что даже на открытый вопрос типа «Скажите, как вы относитесь к обучению персонала?» или «Какие характеристики вам кажутся наиболее значимыми?» получить ответ «нет».

Закрытые вопросы — это вопросы, на которые человек может ответить либо «да», либо «нет». Вам нравится? Вы придете? Вы купите? Согласны? Это вас интересует? Закрытые вопросы всегда стимулируют человека, которому они задаются, принимать решения. Закрытые вопросы — это всегда вопросы на принятие решения. Не важно, о чем решение, самое главное, когда вы задаете закрытый вопрос клиенту, вы заставляете, да, да, да, заставляете его принимать решение. Будьте осторожны в закрытых вопросах.

Условно закрытые вопросы можно разделить на два типа.

1. «Скажи мне "нет"».
2. «Скажи мне "да"».

В начале контакта с клиентом вы задаете вопрос «Вы хотите приобрести у нас принтер?» — «НЕ-Е-Е-Е-Е-Т», — говорит клиент, и пра-

вильно делает. Потому что вы вынуждаете его принимать решение еще тогда, когда он даже понятия не имеет о том, что вы ему предлагаете. У него нет никакого доверия к вам, нет контакта, и вдруг такой вопрос. А что ему еще сказать? Я не знаю. Я в утрированном виде привожу пример вопроса «скажи мне "нет"».

С другой стороны, существуют вопросы, на которые невозможно ответить «нет».

«Валим, вы ведь заинтересованы в получении дополнительной прибыли?» Ну что тут можно ответить? Надо просто постараться испортить отношения, чтобы после такого вопроса клиент сказал: «Нет, зачем мне прибыль, я люблю, когда у меня поменьше денег, и вообще я собираюсь раздать все нищим и присоединиться к их числу». Вопросы «Скажи мне «да»» делятся в свою очередь на два вида — общие и ситуативные. Их различие состоит в том, что если первый вид вопросов подходит к любому, практически к любому клиенту, то второй — строится на основании вашего разговора с клиентом.

Приведу примеры *общих вопросов типа «скажи мне "да"»*.

- Вы заинтересованы в увеличении дохода?
- Вас интересует улучшение качества?

Что еще важно для клиента? Оперативность, снижение издержек, экономия времени. То, на чем базируется любой бизнес. Ситуативные вопросы рождаются, исходя из самого клиента. Допустим, я веду переговоры с клиентом о приобретении страховки. Клиент крайне холоден, но все же разговаривает. Я рассказываю ему о типах страховок, которые есть в нашей компании. В какой-то момент клиент говорит мне: «Дожить бы до пенсии, она для меня важнее, чем то, что происходит сейчас». — «Да, разумеется, посмотрите на этот вид страхования. Мы стремимся учитывать индивидуальное положение каждого клиента. Вы достаточно полно и откровенно рассказали мне, чего вы ожидаете от страховки. Для вас же важно то, что происходит сейчас?» — «Да», — говорит клиент.

Клиент сказал, что для него важно, что происходит сейчас. Я слышал это. Значит, через несколько минут — не сразу, как попугай, а через несколько фраз — я имею полное право спросить у него: «Для вас важно, что происходит сейчас?» — и получить ответ «да».

И как раз этого я и добиваюсь. Что толку, если я, как продавец, буду говорить «да». От моих «да» денег в кармане не прибавится, я могу стоять часами перед зеркалом и произносить это слово, но никто ни-

чего не закажет. А вот если клиент говорит «да», то, значит, он пусть на шаг, но ближе к покупке.

Зачем вообще задавать вопросы типа «скажи мне "да"»? Есть знаменитая западная формула: много маленьких «да» приводят к большому «ДА» (прифта не хватает). Одно время психофизиологами проводились исследования с целью понять, насколько по-разному чувствует себя человек, когда он говорит «да» и когда он говорит «нет». Результаты превзошли всякие ожидания. У человека разное давление, частота пульса, кожно-гальваническая реакция в случае проговаривания «да» и «нет». Представьте, человек на уровне тела, собственной физиологии, по-разному переживает собственные «да» и «нет». Этот факт для нас может значить то, что, побуждая клиента произносить «да» на незначительный вопрос, мы тем самым подготавливаем его, а бы сказал приготавливаем (подобно тому как на маленьком огне повар варит гречневую кашу; если вы варите ее на большом огне, знайте, это неправильно; попробуйте изменить стратегию), к согласию на приобретение.

Есть еще отдельный тип закрытых вопросов — *альтернативный вопрос*.

- Вам удобнее встретится завтра или послезавтра?
- Вы будете использовать оборудование в офисе или на производстве?
- Вы заинтересованы в имиджевой рекламе или рекламе конкретного реализуемого вами продукта?

В каждом случае первая часть вопроса содержит предположение, что клиент что-то хочет (встретиться, использовать, реализовать свой интерес), а вторая часть вопроса предлагает ему сделать выбор из двух вариантов. Этот вопрос иногда называют еще «выбор без выбора» — выбор во второй части, но отсутствие выбора в первой части. Несмотря на простоту, эти вопросы работают практически как часы, то есть вы можете добиваться поставленных целей, используя их.

Позволю себе маленькое отступление. Еще в старые времена существовали специальные люди — клакеры, работа которых заключалась в том, чтобы хлопать на спектаклях и тем самым вовлекать остальную публику. Те, кто посещал театр, прекрасно знал этих людей. Они обычно сидели на одних и тех же местах, они были узнаваемы, и многие понимали, для чего они здесь находятся. И тем ни менее, одобрение публики по окончании спектакля было прямо пропорционально количеству хлопков специальных людей. Несмотря на то что мы зна-

ем, что нами манипулируют, манипуляция продолжает действовать. Удивительно, но факт.

Также и в случае с альтернативными вопросами: все знают, что это уловка, но эта уловка работает, да еще как! Я знаю технологии жестких продаж, в которых все холодные звонки, нацеленные на встречу с клиентом, построены только на принципе альтернативных вопросов.

Допустим, вы спокойно сидите и не знаете, что в следующий момент вам позвонит представитель компании «Неутонувший "Титаник"» и скажет: «Здравствуйте, меня зовут Игорь Разумовский, я представитель компании "Неутонувший "Титаник"». Я предлагаю вам встретиться, чтобы я смог изложить вам деловое предложение. Когда вам удобнее, в среду или четверг?» — «Постойте, — говорите вы, — кто вы такой?» — «Я Игорь Разумовский, представитель компании «Не утонувший "Титаник"», я хотел бы обсудить с вами деловое предложение. Я так понимаю, в среду вам неудобно, может, тогда в четверг или пятницу?» — «Что вы хотите?» — «Я хочу обсудить с вами деловое предложение. Может, тогда в пятницу, когда вам удобнее — в первой или во второй половине дня?»

Жестко! Не правда ли? А ведь работает, да еще как! Не подумайте, что я призываю вас действовать такими способами. Я привожу пример, чтобы проиллюстрировать силу воздействия альтернативного вопроса.

Когда задаются альтернативные вопросы?

Когда вы хотите, чтобы клиент принял решение, но желаете сделать это помягче, или если вы немного сомневаетесь, согласится ли клиент на такое предложение, тогда стоит задавать именно такой вопрос.

Кстати, как вы считаете, что выберет человек, если в его картине мира оба варианта, предложенные в альтернативном вопросе, примерно равны? Вы будете продолжать читать эту книгу пятнадцать или двадцать минут? Что вы выбираете, если допустить, что вы не ограничены временем? Наверное, двадцать в большинстве случаев.

В США проводили специальный эксперимент. Опрос по поводу мер, связанных с разрешением аборт. Одной половине испытуемых предлагали ответить на следующий вопрос: «Существующие меры, связанные с абортами, необходимо: облегчить, оставить такими как есть, или ужесточить?» Приблизительно 46 % отвечали, что меры необходимо ужесточить. Остальные 54 % распределялись между двумя другими вариантами. Большинство высказывалось за ужесточение.

Другой половине испытуемых предлагали ответить на следующий вопрос: «Существующие меры, связанные с абортами, необходимо: ужесточить,

облегчить, оставить такими, как есть?» Приблизительно 46 % отвечали, что меры необходимо оставить такими, как есть. Остальные 54 % распределялись между двумя другими вариантами. Большинство высказывалось за сохранение имеющихся мер.

Впечатляет, не правда ли? Не знаю, как вас, а меня впечатляет.



Форма вопроса определяет ответ на вопрос. Получается закономерность: когда клиент отвечает на вопрос не так, как хочется вам, это не он так отвечает, это вы так спросили.

Только путём филигранных техник и долгих тренировок мы можем достичь результатов, удовлетворяющих нашим ожиданиям.

Если мы говорим о вопросах, нелишним будет упомянуть такое понятие, как *псевдомнение*. Каждый человек, в том числе и клиент (если мы допускаем, что он тоже человек), имеет определенные мнения касательно многих вещей и явлений. Но... Есть события и факты, относительно которых человек никогда серьезно не задумывался и фактически не составлял определенного мнения. Вспомните вопрос о вероятности возникновения ядерной войны. Вряд ли вы, находясь в здравом уме и трезвом рассудке, серьезно пытались рассчитать вероятность возникновения ядерной войны. А тут необходимо ответить, причем назвать, вернее, написать какое-то определенное число. Что в данном случае я делаю? Я побуждаю вас быстро сформировать отношение и мнение, которого раньше не было, а мнение должно быть достаточно четким. И чем отвечаете вы? Без наличия необходимой информации, исчерпывающих данных даете ответ, какое-то мнение, которое, по сути, псевдомнение. вас буквально заставили сформировать мнение. Это очень опасный феномен, так как таким образом людей побуждают принимать решения раньше времени.

Вы разговариваете с клиентом совсем недолго, и тут вы спрашиваете, нравится ли ему та услуга, которую вы презентуете. Что вы делаете? Вы формируете у клиента псевдомнение. У него еще не хватает данных, чтобы выразить свое отношение в терминах «нравится — не нравится». Но у него нет выбора. Вопрос уже задан, и, следовательно, голова клиента автоматически начинает искать ответ, и вот мнение готово: «Не нравится». На самом деле клиент не может сказать точно, его слишком рано спросили. Будьте осторожны в вопросах. С одной стороны, псевдомнение — сильнейшее оружие в руках опытного манипулятора, с другой стороны, не вовремя сформированное псевдомнение — гарант полного провала на переговорах. Отложите книгу на

пару минут и вспомните те ситуации, в которых именно раннее псевдомнение клиента стало камнем преткновения к дальнейшим переговорам.

Вернемся к альтернативным вопросам.

Альтернативные вопросы могут быть также расширенными, то есть количество вариантов, которые предлагаете вы в вопросе, может быть больше двух.

Как вы проведете время в ближайшие выходные: пойдете в кино, останетесь дома, поедете на природу или известите родителей, а может, сходите к теще (к свекрови)?

Когда вы предлагаете клиенту делать выбор из имеющихся вариантов, вы ограничиваете его выбор теми вариантами, которые удобны для вас. Это механизм действия альтернативного вопроса. Обратной стороной медали является то, что вы можете спровоцировать клиента задуматься о том, чему ранее он не придавал особого значения, или о том, что для человека является настолько очевидным, что даже не осознается им. Приведу пример.

Проводили очередной эксперимент, опять же в США. Кстати, меня часто спрашивают, почему я привожу так много примеров из западной жизни. Я отвечу, но ответ на этот вопрос неоднозначен. Я привожу примеры из западной практики, потому что эти примеры являются общим достоянием в отличие от наших исследований, которые либо вообще не были проведены по причине отсутствия финансирования (по какой же еще?), либо были проведены, но не были обобщены, либо были обобщены, но не были опубликованы. Так вот, проводили следующий опрос в США: у достаточно большого количества людей в письменном виде просили отметить 10 величайших достижений двадцатого столетия. Опрос проводился двумя способами. Первой группе опрашиваемых предлагали самим придумать достижения. Второй предлагали варианты и просили выбрать из них. Результаты поразительны!!!

Те участники опроса, для которых список достижений был открытым, на первом месте в большинстве случаев указывали атомную энергию и полет человека в космос. Большинство из тех, кому был предложен заготовленный список, указали, что величайшим достижением двадцатого века является создание компьютера. Самое удивительное состоит в том, что участники открытого опроса в большинстве своем вообще не упомянули компьютер. По-видимому, информационные технологии настолько прочно вошли в нашу жизнь, что перестали осоз-

наваться нами как достижения. О чем нам говорят результаты данного эксперимента, на какие размышления наводят? Я бы сделал следующие выводы.



Если вы хотите услышать субъективно важные для клиента вещи, задавайте открытые вопросы.



Если вы хотите натолкнуть клиента на определенную мысль, задавайте альтернативные вопросы.

Иногда альтернативный вопрос является не ограничением выбора клиента, а расширением, он актуализирует те мотивы, которые до сих пор клиент не отслеживал. Возвращаясь к псевдомнению, я хотел бы посоветовать вам следующее. Когда вам необходимо узнать определенное отношение к чему-либо у клиента и вы не хотите сформировать его псевдомнение, предлагайте ему выбор из нескольких вариантов, одним из которых является вариант «не знаю», «еще не определился». Если вы позволяете говорить человеку так, особенно на первых фазах контакта, то ситуация остается под вашим контролем и у клиента остается возможность нейтрального суждения о вашей услуге («пока не знаю»), которое со временем превратится в позитивное.

Когда мы задаем вопросы, мы можем совершить несколько очень распространенных ошибок, которые сводят на нет тот эффект, который мы ожидаем от вопроса.

Итак, типичные ошибки при задавании вопросов.

- *Первая ошибка* — после того как задается вопрос, не делается пауза. Ну подумайте сами, вы задаете вопрос и не даете времени на его ответ, начинаете сразу говорить что-то сами. Зачем тогда вы его задавали? Показать, что вам не чуждо задавать вопросы? Клиент об этом знает. Делайте паузу после вопроса. Пауза делает ситуацию значительной и важной. Потом, во время паузы клиент действительно обдумывает, что же ответить. К тому же во время паузы и вы можете подумать и понаблюдать за клиентом. Делайте паузы.
- *Вторая ошибка* — задается сразу два или больше вопросов. Ну, если вы делаете это умышленно, я вас понимаю, значит, так и надо, но чаще несколько вопросов задается скорее от неумения, чем от знания. Задавая сразу два вопроса, вы даете возможность клиенту отвечать на тот вопрос, который для него более удобен. А удобным

для него является вопрос, который дальше от продажи. Задавая вопрос за вопросом и предоставляя возможность отвечать на каждый из них, вы создаете атмосферу хорошего делового общения, проявляете свой профессионализм.

- *Третья ошибка* — вы задаете вопрос и сами на него отвечаете. Театр одного актера хорош тогда, когда он спланирован. Продавцы часто отвечают сами от волнения и страха, что клиент скажет что-то страшное. Но ваш собеседник не может сказать ничего страшного, он же не Годзилла (хотя Годзилла не говорит, но образ мне нравится, поэтому оставим его). Поймите, вы можете ответить на собственный вопрос не столь благоприятным для себя образом по сравнению с тем, как может ответить на него клиент. Есть специальная методика, в которой именно так и необходимо поступать, но применяется она лишь в определенных случаях, о которых мы еще поговорим. Предлагая свои варианты, вы отчасти разговариваете не с клиентом, а с его образом, который у вас сложился. Разговаривайте с клиентом, с ним интереснее.
- *Четвертая ошибка* — задать вопрос, дослушать до половины ответа, подумать, что уловили весь смысл и опять заговорить самому. В таком случае вы услышали только половину, а вторую часть додумали, а ваши предположения относительно того, что в дальнейшем должен сказать клиент, могут быть неверными. Представляете? Неверными. Дайте клиенту договорить. К тому же он может обидеться, подумав, что вам не особо и интересно, то, что вы спрашиваете.
- *Пятая ошибка* — задавать вопрос неуверенным голосом, будто вы сами не знаете, стоит ли на самом деле так спрашивать. Тем самым вы можете вызвать праведный гнев: «А зачем, собственно говоря, вы это спрашиваете?» Задавайте вопрос голосом спокойным и заинтересованным. Будьте на равных с клиентом, проявляя максимум уважения к нему.
- *Шестая ошибка* — вопросы не задаются. Ну, тут говорить не о чем. (Если вы не задаете вопросов, выбросите эту книгу, она вам не нужна).

В дополнение к сказанному вспомню одну эффективную и эффектную технику, касающуюся вопросов. Вы заканчиваете переговоры, договариваетесь встретиться еще раз, чтобы предоставить дополнительную информацию, обдумать слова клиента и так далее. У вас

про запас есть еще несколько аргументов, почему выгодно работать именно с вами, но сказать их сейчас как-то неуместно. И тогда сделайте следующее.

Продавец: Сергей Олегович, какие у вас есть еще ко мне вопросы?

Клиент: Да, наверное, я все выяснил... (Вот он момент истины, начинаем!!!)

П.: Часто мне задают такой вопрос...

И вы выкладываете вопрос, сочиненный вами, и отвечаете на него так красиво, что клиент думает: «Надо же, многие задают такой вопрос, а я что-то об этом не подумал, надо принять во внимание».

Понимаете, вы сами задаете себе вопрос и сами отвечаете — вот он, истинный театр одного актера, умело спланированный и эффективный. Клиент собирался уже подумать о другом, он расслабился, и тут вы сообщаете важную информацию, которая безо всяких защит проникает в самое сердце клиента. Воспользуйтесь этой техникой, если не употребляете ее до сих пор, и вы увидите, насколько она результативна и красива! Заметьте, я не спрашиваю у него, есть ли у него еще вопросы, я спрашиваю: «Какие у вас еще есть вопросы?», предполагая и допуская, что вопросы есть. А как же им не быть? Вы ведь не так давно знакомы, чтобы знать друг о друге столько, что вопросы излишни. Потом вы выдерживаете паузу, во время которой клиент немного смущен тем, что не может задать вопрос по существу, и тут вы приходите ему на помощь. «Часто (иногда) мне задают следующий вопрос...» И клиент с превеликим удовольствием слушает, что же это за вопрос, который он сам не догадался сформулировать.

Техники активного слушания

Органично связанными с вопросами в деле выяснения потребностей клиента являются техники активного слушания.

Когда я веду тренинги по активным продажам (а веду я их очень часто и для разных людей), при проработке темы «активное слушание» я сталкиваюсь с парадоксальной ситуацией. Тема сама по себе, с теоретической точки зрения, не представляет ничего сложного. Она очень простая. Но впечатление часто бывает обманчиво. Легко знать, как делать, сложно делать то, что знаешь.

Я часто привожу следующую метафору. Каждый из вас наверняка занимался спортом. Ну, если вы хилый и немощный, то бабушка на-

верняка водила вас на уроки музыки. Вы могли воплощать в себе единство физики и лирики, занимаясь и спортом и музыкой. Я вас уважаю. Ну а если вы были лишены как музыкальных, так и спортивных занятий, то вы наверняка в первом классе учились писать прописи. Итак, что общего в занятиях музыкой, спортом и правописанием? И в том, и в другом, и в третьем случае вы обучаетесь определенным навыкам, большому количеству навыков, очень большому.

Допустим, вы занимаетесь метанием копья. Это техничный спорт, впрочем, как и любой другой, ну разве что кроме шахмат. Когда вы приходите на тренировку по метанию копья, вам необходимо развивать силу ног: для этого существуют специальные упражнения. Вам необходимо развивать мышцы спины, бицепсы, трицепсы, и на то есть специальные упражнения. Вам необходимо оттачивать технику броска, рука должна идти по определенной траектории, чтобы придать копью мощный импульс, — для этого тоже существуют специальные упражнения.

Если вы учитесь играть на гитаре, вам нужно научиться брать аккорды одной рукой и научиться перебирать пальцами другой рукой. При этом сначала это плохо получается одновременно. Сначала правой рукой перебираем пальцами — учимся долго, каждый день по несколько часов. Потом левой рукой ставим аккорды; это не так просто для новичка. Еще сложнее левой рукой ставить пальцы на определенных нотах. Потом начинается этап, когда нам необходимо научиться синхронизировать работу правой и левой руки. Затем мы начинаем играть гаммы — это специальное сочетание нот. И это, конечно, еще не все. Это только начало.

И вот наступает то, чего вы так долго ждали, — выступление, для спортсмена — на соревнованиях, для музыканта — на концертной площадке. Что вы должны делать на соревнованиях? Вам надо метнуть копьё, то есть соединить все ваши наработанные навыки в единое движение, сначала разбег, остановка, стремительный бросок... Что вы должны делать на концертной площадке? Играть мелодию, красивую мелодию, завораживающую слушателя, то есть соединить все ваши наработанные навыки в единую мелодию. Все к месту, движения пальцев правой руки соответствуют аккордам левой руки, последовательность движений соответствует задумкам автора мелодии. Но представьте себе такой вариант, безумный в своем исполнении, но показательный для нас. Вместо того чтобы метать копьё, вы выходите на стадион и... показываете, как хорошо развит ваш торс, демонстрируете

специальные упражнения для отработки того или иного навыка, вы приседаете, демонстрируете зрителям силу ваших ног и... разумеется, дисквалифицируетесь, удаляетесь с соревнований, потому что вместо того, чтобы правильно сочетать отработанные навыки, вы показываете их поодиночке, что не имеет никакого смысла в данной ситуации.

Представьте себе другой вариант, когда на концертной площадке вы, вместо того чтобы играть определенную мелодию, демонстрируете скорость движения ваших пальцев или играете гаммы. Что происходит? Зритель не понимает, он забрасывает вас гнилыми помидорами, которые у него припасены (зритель чрезвычайно коварен). Вы сделали ту же непростительную ошибку. Все навыки игры на гитаре необходимо было слить в единую мелодию, чередовать силу навыков, а не выставлять их на посмешище!!!

А теперь я вот что вам скажу. Техники активного слушания (а по большому счету и все техники продаж) — это отдельные навыки, которые нужно применять в соответствии с мелодией продажи, с тем, как ведет себя клиент в том или ином случае. Это очень простая и очень важная мысль, которую я излагаю сейчас. Навыки продаж не панацея, а инструмент воздействия на клиента в определенных ситуациях. Не открывайте бутылку пива молотком и не забивайте гвоздь открывалкой!!!

Я специально посвятил этому какое-то время, чтобы быть максимально ясным и понятным. А что же с правописанием? Та же история. Вспомните пропись в первом классе. Каждый урок мы рисовали там различные палочки, крючочки, загогулилки. Мы упорно трудились, упорно и оправданно. Затем мы соединяли эти крючочки в буквы. Затем мы учились писать слова, а уж потом предложения целиком. Так вот, конкретные упражнения, в том числе по активному слушанию, это те самые крючочки продаж. А сами переговоры по продажам — это письмо. Если вы получите конверт, вскрыете его и найдете там одни крючочки, вы будете недоумевать. Так не заставляйте недоумевать клиента, неправильно используя техники активного слушания. Они должны быть органично вплетены в общее письмо продаж. Но для того чтобы уметь писать письма, начинать надо с крючочков. Займемся крючочками.

Вернемся к техникам активного слушания. Данные техники были описаны гуманистическими психологами в начале второй половины двадцатого века (ах, двадцатый век, неужели ты уже в прошлом, добрый старый двадцатый век!!!). Гуманистические психологи считали,

что самое главное при контакте с человеком — это безусловное доверие тому, что говорит собеседник. Надо, говорили гуманистические психологи, всецело доверять организму клиента, его внутреннему миру. Если он что-то говорит, то так и есть — это его субъективная картина мира, его мир, по чьим законам он живет, его реальность, несмотря на то, что данная реальность может крайне мало походить на реальности других людей. Крайнее проявление несоответствия реальностей — бред и галлюцинации психотика. (Но не будем больше говорить о психотиках — надеюсь, вы здоровы психически, а если нет — будем уповать на Бога, чтобы он избавил вас от страданий.)

Гуманистические психологи предлагали безусловно принимать другого человека, не навешивать на него психоаналитические ярлыки, не интерпретировать его поведения в терминах Эдипова комплекса, комплекса кастрации и прочих разных вкуснятин психологов-интеллектуалов, а быть с клиентом, быть с его внутренним миром, смотреть на его мир его глазами. Но как же это сделать, как можно смотреть на мир глазами клиента? Для этого есть несколько путей, один из них — единый язык. Все-таки не зря Людвиг Витгенштейн говорил: «Границы моего языка определяют границы моего мира». Красиво сказано, черт побери, а главное правильно!!! Сто раз правильно!!! Если вы начинаете говорить буквально словами собеседника, вы делаете один шаг в его внутренний мир, вы начинаете смотреть на мир его глазами. Ведь не зря же существуют теории, по которым проблемы России заключаются в русском языке. У американцев — *Insurance* (буквально «уверенность»), в России — страхование (буквально — «страх»). Это один пример из тысячи, причем самый простой. А самый комичный пример звучит так: «Что же можно говорить о стране, в которой союз любящих людей называется «браком»?»

Вернемся к гуманистическим психологам, которые предлагали говорить на языке собеседника. Но как это делать? Конечно, слушая его, активно слушая, проверяя, то ли вы услышали, что действительно хотел сказать клиент!!! На то и существуют техники активного слушания, за счет которых вы становитесь ближе к внутреннему миру клиента, а соответственно, можете впоследствии делать предложения, соответствующие его потребностям. Но в активном слушании важен не только результат, но и сам процесс, который является отчасти результатом (сказал витиевато, но тем не менее верно). В процессе активного слушания, которое вы используете, клиент начинает больше доверять вам вне зависимости от того, о чем вы говорите. А мы знаем,

как сложно завоевать доверие клиента. При активном слушании вы не завоевываете доверие, вы его получаете. «Получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность».

А теперь о самом простом и в то же время сложном — о самих техниках активного слушания.

Что можно делать, когда ваш собеседник говорит вам что-то?

Можно с ним поспорить, но для продаж поговорка «В споре рождается истина» не подходит, это очень вредная поговорка для активных продаж. Если вы продавец — забудьте про нее. И вообще стоит отметить, что нас в советское время не очень хорошо воспитывали (все господа — в Париже). Если вы будете спорить с клиентом, то с вероятностью 99,99 % вы его потеряете.

Можно не слушать собеседника. Тогда можно и не продавать.

Можно молча слушать слова клиента, то понимая их, то слыша не то, что вам говорят, а что услышали вы. Последнее бывает очень часто. Говорят одно, а вы понимаете совсем другое. Проводились эксперименты, которые доказали это.

Можно активно слушать, активно, я подчеркиваю это слово, то есть проявлять свою активность при слушании партнера. Не совсем понятно? Я же говорил, что у нас у всех воспитание очень плохое.

Техники активного слушания

Выяснение

Клиент: Мне бы хотелось побольше узнать о вас.

Продавец: Позвольте у вас спросить, какая область вас больше интересует?

К.: Мне не нравится этот продукт.

П.: Скажите, пожалуйста, что вы имеете в виду?

К.: Работа была сделана не очень хорошо.

П.: Какой участок работы вы сейчас рассматриваете?

К.: Ваши заявления парадоксальны!

П.: Уточните, пожалуйста, что является парадоксальным для вас.

Во всех этих примерах продавец сосредотачивается на словах клиента, которые он слышит, и пытается уточнить детали или понятия, неясные для него. Действительно, подчас невозможно догадаться, что имеет в виду клиент, прося рассказать «о вас»: о компании, о ее прошлом, о ее клиентах, о ее стратегическом развитии, а может быть, о вас как о профессионале? А мы так легко попадаемся на этот вопрос и в ре-

зультате говорим не то, что интересует клиента, а то, чем увлечены мы сами. Но такой рассказ о своих увлечениях может быть очень опасным. Начав рассказывать, допустим, о стратегии вашей компании, вы можете оказать сами себе медвежью услугу. Ведь клиент может казаться приземленным предпринимателем, который считает все разговоры о стратегии, а тем более видении (о видении) — пустыми словами. В результате вы портите впечатление, которое вам так нужно. А другой клиент может считать, что работать можно только с теми поставщиками, которые уделяют достойное внимание стратегическому развитию. Для этого клиента стратегия партнера — показатель серьезности бизнеса.

Или клиент заявляет, что ему «не нравится этот продукт». Если вы начнете оправдываться, то это вы сделаете зря. Во-первых, оправдываться в продажах — последнее дело. (В каких-то случаях все-таки стоит оправдываться, но это отдельный разговор). Во-вторых, вы можете объяснять не то, что имел в виду клиент. Он, может быть, недоволен упаковкой, а вы ему про цену. Дескать, наша цена средняя по рынку. Но зачем вам говорить про эту цену. Клиент-то говорит вам о другом. В результате он или поймет, что вы его не понимаете, и скажет ненавистное «Я подумаю», либо и впрямь задумается о цене. Так пеняйте на себя — сами заставили его сосредоточиться на расходах. А вот узнав, что ему не нравится упаковка, и понимая, что о цене он не говорит, а значит, примет ее, вы можете предложить товар с улучшенной упаковкой, да еще и по более высокой цене. Да что мне вам объяснять, вы и так все знаете (надеюсь).

Дословное повторение

Иногда полезно повторить то, что сказал клиент. Причем повторить дословно, слово в слово. Для чего? Для того, чтобы:

- вы грамотно заполнили паузу; паузы в реальности нет, она заполнена повторением, во время которого у вас есть несколько секунд сосредоточиться на словах клиента и решить, какой ответ будет оптимальным;
- вы вжились в картину мира клиента — зачем это делать, мы уже говорили, но повторю для непонятливых или для тех, кто начал чтение именно с этой строки: для того, чтобы лучше понять потребность собеседника и обеспечить его дополнительное доверие;
- вы проверили, правильно ли вы слышите клиента. Если вы будете слышать неправильно, вы будете и отвечать неправильно;

- вы показали, что вы очень внимательны — кому не нравятся внимательные собеседники, особенно если они внимательны искренне;
- вы предоставили возможность клиенту услышать себя со стороны; а знаете, бывает, скажешь что-нибудь, кто-то повторит, а ты понимаешь, что сморозил глупость. Но никто тебе не говорит, что это глупость. Тебе просто повторяют. Очень корректно. Я заявляю на всю читательскую аудиторию: активное слушание — единственная форма спора, которая достойна продавца. Вернее, это даже не спор — это технологичная и позитивная замена спора. Так что не спорьте, слушайте активно.

Клиент: У вас самые высокие цены!

Продавец (максимально нейтрально, без вопроса, без сомнения, без одобрения, констатирует высказывание клиента): У нас самые высокие цены.

Или: «Правильно я вас понимаю, что у нас самые высокие цены?»

К.: Ну не то чтобы самые высокие, но и не самые низкие.

П.: Давайте сосредоточимся на том, каким образом в нашем продукте сочетаются цена и качество!

К.: Я бы хотел посмотреть другие компании.

П.: Правильно ли я понимаю, вы хотите посмотреть другие компании?

К.: Да, я хочу посмотреть, какие компании по каким ценам работают и какие они предлагают решения.

П.: Хотите, я расскажу вам свое видение ситуации, я нахожусь на этом рынке уже семь лет и встречался со многими конкурентами?

Пересказ слов партнера своими словами, перефразирование (перифраз)

Иногда нецелесообразно, да и невозможно повторить дословно то, что сказал ваш друг, товарищ, партнер, собеседник, клиент, враг. Тогда имеет смысл с теми же вышеперечисленными целями перефразировать слова партнера. Перефразирование не ставит вопрос столь остро, как это делает дословный пересказ. В определенных случаях имеет смысл подвести некоторый промежуточный итог высказыванию клиента, обобщить его же мысль. Это необходимо для того, чтобы яснее уяснить ее самому, убедиться, что вы поняли именно то, что сказал клиент; чтобы показать собеседнику ваше пристальное внимание или сделать небольшую паузу перед принятием решения, и вовлечь клиента в более активный разговор. (По-моему, я повторяюсь. Ну что ж, просвещенная публика мне простит это, глупая все равно не поймет, ну а те, кто находятся посередине, наконец-то уяснят, что применять

техники активного слушания столь же необходимо, сколь и приятно. Ведь приятно делать то, что приносит вам деньги.)

Клиент: Вы знаете, я разговаривал со многими поставщиками парфюмерии и косметики. Среди них были небольшие и крупные компании. Ну и что? Практически все они говорили одинаково сладко, но, когда дело доходило до работы, вряд ли кто-то исполнял свои обязательства. Все без исключения работают плохо: то товара нет на складе, то машина с товаром опаздывает на три дня, то товар неходовой или бракованный.

Продавец: Правильно ли я вас понимаю, что вы работали с большим количеством поставщиков и всегда оставались недовольны то тем, то этим?

К.: Да, я про то вам и говорю, поэтому не представляю, как вас проверить, выполняете ли вы то, что обещаете.

П.: А каким бы доводам вы поверили в первую очередь, что бы вас убедило?

К.: Ну, даже не знаю — веришь тому, с кем пуд соли съел.

П.: Вы, Надежда Михайловна, давно на рынке. У вас наверняка есть люди, к мнению которых бы вы прислушались. Это так?

К.: Да, Сергей Васильевич из компании «Клоун».

П.: Ну что ж, я думаю, что вам повезло. Мы работаем с этой компанией последние полгода. Кстати, Сергей Васильевич сказал, что впервые встречается с таким качественным обслуживанием.

Интерпретация слов клиента

Самая интересная, самая многообещающая и в то же время самая сложная форма активного слушания. Если вы потратите достаточно времени, для того чтобы действительно приобрести навык интерпретации сказанного партнером, вы станете непревзойденным мастером убеждения. Причем вы сможете убеждать так, что ваш клиент так и не поймет, что это вы его убедили. Он (наивный человек, который полагает, что сам принимает решения, — нет страшнее заблуждения, будто кто-то из клиентов сам принимает решение) будет думать, что сам пришел к мысли купить что-либо у вас, и останется в превосходном настроении после беседы с вами.

В чем же суть интерпретации слов клиента? Начнем с истории. На интерпретации, да будет вам известно, и построен весь психоанализ. А мы знаем, что услугами психоаналитика пользуется весь западный мир. А что до российского мира, то на интерпретации построена часть журналистики, безусловно, весь PR, как черный, так и белый, и многое другое. Интерпретация каким-то магическим образом завладевает нашим обыденным сознанием, и мы, когда что-то интерпретируем, с ин-

тересом выслушиваем и в 50 % случаев доверяем. Бог с ним, с психоанализом, который никогда в России не будет признан всенародно, но всевозможные экстрасенсы, маги, биолокаторы, астрологи, хироманты, «бабы Нюры» и прочие делают, по сути своей, одно и то же. Они интерпретируют некие явления. Допустим, астролог интерпретирует положение звезд, хиромант — состояние рисунка на вашей руке. И как к этому относятся люди? С большим интересом и доверием. (У меня есть знакомый экстрасенс, ну, в общем, это очень прибыльный бизнес...)

Итак, интерпретация — это когда вы делаете некоторые выводы нематематической точности. «У меня болит голова». — «Наверное, съел что-нибудь». Это интерпретация. Голова может болеть от множества вещей, и кстати, меньше всего от недоброкачественной пищи. «У меня болит голова». — «Ваши рецепторы сообщают вам о боли». Это не интерпретация — это правда. Здесь нет других вариантов. Мы узнаем о боли посредством рецепторов — нервных окончаний, которыми обильно снабжен наш организм. «У меня болит голова». — «На вас кто-то наслал порчу». Интерпретация.

«У меня болит голова». — «Наверное, у вас был плохой день». Интерпретация; ведь день мог быть хорошим, просто съел что-нибудь. (Для тех, кто не понял, последнее предложение было шуткой, уважаемый читатель.)

Клиент: У меня сейчас нет времени.

Продавец: Верно ли я понял, что мне необходимо вам перезвонить в более удобное для вас время?

Более крутая интерпретация.

К.: У меня сейчас нет времени.

П.: Правильно ли я вас понимаю, что вас интересует эта продукция в принципе, но нет времени на обсуждение?

Еще более крутая интерпретация.

К.: У меня сейчас нет времени.

П.: Правильно ли я понял, что вы хотели бы обсудить этот вопрос, да просто нет времени?

Ну очень крутая интерпретация.

К.: У меня сейчас нет времени.

П.: Правильно ли я вас понимаю, что вы хотели бы обсудить возможность приобретения системы, подобной нашей, только хотите выбрать для этого оптимальное время.

Когда-нибудь надо и остановиться! (А останавливаться надо в следующих случаях: чрезмерное употребление алкоголя, табака, женщин, мужчин, не говоря уже о наркотиках — здесь просто необходимо бросить это гадкое дело. Если не бросили — приходите ко мне, посоветую хорошего специалиста.)

Бывают интерпретации, выгодные и невыгодные для вас.

Интерпретация, выгодная для вас, — интерпретация в положительном для вас смысле, то есть с позитивным для продавца выводом.

Клиент: Меня не удовлетворяют ксероксы такого качества.

Давайте, уважаемый читатель, разберем варианты ответа на данное высказывание. Естественно, перечень вариантов будет неполным, потому что мы не дошли еще до темы «Обработка возражений клиента».

Что мы можем ответить на такую реплику клиента? Большинство продавцов с пеной у рта начинают спорить с клиентом, доказывая, что качество его товара отвечает всем требованиям. Ну, здесь я могу вам сказать следующее: представьте себя на месте клиента. Вы говорите, что вам не нравится модель ксерокса, так как она часто ломается, обладает медленной скоростью, у нее мало функциональных возможностей. А вам продавец отвечает: это очень хороший ксерокс! Что вы подумаете о таком прощелье? Да я уверен, вы не захотите с ним больше разговаривать, ну если только для того, чтобы поспорить, не более того.

Что еще можно ответить на возражение о качестве? Разумеется, можно воспользоваться вопросами — этими маяками продажи, ведущими судно клиента к верному берегу вашей компании. И тогда солнце вашего продукта засияет на небосклоне ассортимента товаров вашего клиента.

Вопрос, который просто сам просится на язык: «А какими конкретно характеристиками вы не удовлетворены?»

Клиент: Часто приходится менять картридж.

Все. Клиент ваш. Теперь необходимо обсудить скорость, удовлетворяющую клиента, а потом предложить ему другой ксерокс. (Не поверю, что ваша компания продаст всего лишь один тип ксерокса и больше ничего.)

А можно интерпретировать мысль клиента, развить ее, сделать вывод за клиента, который будет позитивен для вас и логичен для клиента.

Клиент: Меня не удовлетворяют ксероксы такого качества.

Продавец: Правильно ли я вас понимаю, что вы заинтересованы в более качественном ксероксе?

К.: Конечно.

П.: Наша компания является дистрибьютором гондурасского производителя «Слон, пума и козел». Я думаю, вы слышали про эту компанию.

К.: Разумеется.

П.: По оценкам журнала «Форбс», качество продукции этой фирмы входит в первую тройку мира. Хотите ознакомиться с новыми моделями ксероксов «Слон, пума и козел»?

К.: Ну, давайте посмотрим.

А теперь все, что вам осталось, — продемонстрировать высококачественный ксерокс, и сделка завершена!!!

Интерпретация, вам невыгодная. Несколько простых, но живых примеров.

Никогда так не делайте!!!

Клиент: Меня не удовлетворяют ксероксы такого качества.

Продавец: Правильно ли я вас понимаю, что вы не желаете с нами сотрудничать?

К.: А зачем мне работать с вами? Не буду.

П.: До свидания. Я пошел. (Выходит из кабинета клиента, достает пистолет, прикладывает к виску, нажимает на курок. Просыпается. «Надо же такому присниться. Да, все-таки надо продавать, используя интерпретацию слов клиента в свою пользу».)

В действительности мы, как продавцы, частенько интерпретируем слова клиента «против себя». Такая интерпретация характеризует отрицательный настрой продавца, ожидание неудачи, признание своей слабости. А если вы слабы и не умеете строить хорошую мину при плохой игре, необходимо позитивно зарядиться. Каким образом мы можем буквально подпитывать себя, мы, возможно, еще поговорим, не здесь, так в другом месте. Интересен тот факт, что в большинстве случаев интерпретация слов «против себя» даже не произносится продавцом, а просто прокручивается в голове, на основании чего мы делаем вывод, что здесь нам не светит. Ну, если вы мастер отрицательных интерпретаций и никак не можете от них избавиться, то хотя бы проверяйте их на клиенте, проговаривайте их. Может быть, клиент будет расположен к вам и скажет следующее.

Клиент: Меня не удовлетворяют ксероксы такого качества.

Продавец: Правильно ли я вас понимаю, что вы не будете с нами работать?

К.: Я буду с вами работать, если вы предложите мне ксероксы более высокого качества.

Хотя последний пример скорее из области фантастики. Но всякое бывает. Вообще лучше говорить, чем молчать, за исключением тех случаев, когда лучше молчать, чем говорить.

Интерпретации против себя — это любые высказывания продавца, снижающие вероятность продажи, отталкивающие клиента, разрывающие контакт, пад которым до этого вы так долго трудились.

Клиент: Мы работаем с другой компанией.

Продавец: Значит, в наших услугах вы не нуждаетесь?

Не делайте этого!!! Это вредно для вашего кошелька!!!

Мы рассмотрели четыре формы активного слушания. Тренируйтесь, тренируйтесь и тренируйтесь!!!

Вы могли отметить, что в своих примерах я часто использую оборот речи «правильно ли я вас понял». Об этом стоит поговорить подробнее.

О пользе оборота «правильно ли я вас понял»

Прислушаемся к следующему разговору.

1-й собеседник: Нынешнее положение дел в нашей компании заставляет меня задуматься о том, что каждый из нас делает неправильно. Объемы продаж нашей продукции падают на 15 % ежемесячно, такая ситуация не может быть следствием лишь падения рынка.

2-й собеседник: Ты говоришь, что я делаю что-то неправильно, и поэтому наш бизнес терпит убытки.

1-й: С какой стати, ты меня совсем не слушаешь. Я тебя об одном, ты мис о себе, этаким пуп земли.

2-й: Обвини меня еще во всех смертных грехах.

Разговор закончен.

Почему разговор двух людей носит деструктивный характер? Оба собеседника так и не смогли донести свою точку зрения до собеседника и лишь напрасно обидели друг друга. Увжасмый читатель, у меня есть одна версия случившегося. И она связана с началом первой реплики второго собеседника (не запутайтесь в цифрах). 2-й собеседник произносит следующее: «Ты говоришь...» На первый взгляд безобидное вступление, но только на первый взгляд.

Давайте подробнее рассмотрим психологические механизмы ведения разговора. Для этого ответьте мне на такой вопрос: чего люди боятся больше огня? Ваши варианты, дамы и господа. С точки зрения взаимодействия двух лиц людей очень сильно напрягает оценка. Да, да, да, оценка со стороны. Будет время и место, и мы посвятим отдельную главу психологии внешней оценки. Очень важная составляющая психики любого человека — внешняя оценка. С самого детства мы подвержены оценке. Это плохо, это хорошо. «Разве хорошие мальчики так делают?», «Разве приличные девочки так делают? Ай-ай-ай».

Оценка с самых первых дней жизни человека сопровождается наибольшей эмоциональной включенностью родителей и воспитателей. Дети заражаются эмоциями, впитывают их как губки и запоминают навсегда. А эмоциональные реакции, как известно, самые сильные, самые быстрые и самые устойчивые. Нам легко изменить мнение о чем-либо, но сложно поменять отношение к этому. «Умом я понимаю, что он, может быть, и прав, но все равно он козел», — можем сказать мы, и будем психологически правы. Нашему интеллекту неподвластен мир эмоций, иначе мы были бы роботами, а не людьми. С возрастом внешние оценки приобретают более оформленный вид, более разносторонний. «Петров, двойка по математике», «Молодец, Катя, отличное сочинение», «Ты подлец», «Ты очень разумный человек», «Мне с тобой скучно», «Мне так интересно с тобой» и т. д.

Отчего же, скажете вы, вступление «вы говорите» является оценкой?

Хорошо, пытливым читатель, я отвечаю на ваш вопрос, я принимаю ваш вызов. А если это не вызов, то что толку задавать вопрос? Мне кажется, в каждом вопросе должен быть вызов, вызов самому себе, ситуации, миру, собеседнику. Вот какой вызов, вопрос второй.

Итак, оценка — это всегда приписывание человеку (событию) чего-либо, какого-либо свойства и/или состояния. «Забавный, милый» — приписывание свойства. «Почему у тебя такое плохое настроение?» — приписывание состояния. Оценка — это всегда навешивание определенного ярлыка на другого человека. Впоследствии у каждого из нас формируется самооценка. Внешняя оценка во многом влияет на самооценку. Когда мы употребляем оборот «ты говоришь», мы приписываем определенные слова собеседнику; мы приписываем, значит, мы оцениваем его с точки зрения того, что он говорит. И в результате получаем агрессивную реакцию. Потому что ничто так не способствует агрессивной реакции, как оценка.

Оценка очень распространена в обыденной жизни, в рекламе, в PR, но она несовместима с продажами. Так же как спор, оценка, скорее всего, приведет к провалу переговоров. Люди инстинктивно защищаются от внешней оценки, им ничего не остается делать, иначе их самооценка превратится в большой пластилиновый ком из разных цветов, а сами люди — в невротиков. Когда ваш партнер находится в роли клиента, то это особый случай. Мало того что он терпит оценку от всего мира, от своих клиентов, тут еще и вы лезете со своей оценкой. «Но это уж чересчур!» — думает клиент и поступает соответственно. Поэтому он не намерен терпеть оценку со стороны продавца. Ведь, как ни горька эта истина, клиент всегда прав. Так что забудьте об оценке. Забудьте навсегда (в том, что касается продаж).

И к нам приходит на помощь то самое «правильно ли я вас понял». Чудо как хороша эта фраза. Она позволяет с максимальным психологическим комфортом, как для вас, так и для вашего клиента, буквально проталкивать любую, абсолютно любую мысль. Ну вспомните избирательные кампании, теледебаты, очные и заочные, телеведущих (информационных киллеров и не очень киллеров) с претендентами на различные политические посты.

- Правильно ли я вас понял, господин нямрек?
- Как я понимаю, ситуация складывается таким образом.
- Мне кажется, что...

А этим телеведущим палец в рот не клади. Они не зря так говорят: они создают безопасную атмосферу. Почему? Хорошо, уважаемый читатель, я принимаю ваш очередной вызов! Да потому что, если я понял неправильно, я не оцениваю вас, это я неправильно понял, а вы здесь вовсе ни при чем. Ну не понял, ну с кем не бывает, без обид, ведь я никого не оцениваю, никому не приписываю никаких слов, я всего лишь не понял. Это очень ненавязчиво как для продавца, так и для клиента. Оборот «правильно ли я вас понял» разворачивает разговор от клиента к продавцу. Общая формула данного оборота, пожалуй, может быть выражена таким образом «Не вы, а я», «Не вы неправильно сказали, а я неправильно понял». Ну а если вы поняли в действительности правильно, то будьте спокойны, в этом случае клиент все припишет себе сам, ему будет приятно осознавать, что говорит он так, что остальные его понимают.

Какие есть аналоги выражения «правильно ли я вас понял»? Я знаю несколько.

«Если я правильно понял... то...». В этом случае предложение из просительного становится утвердительным. Применять ли утверждение или вопрос — решать вам. При необходимости заострить беседу лучше задавать вопрос, при желании, чтобы ваше предположение органично само собой влилось в беседу, лучше утверждать. С другой стороны, если клиент почувствует манипуляцию, то на вопрос он прореагирует менее агрессивно, чем на утверждение. Так что решайте сами.

Иногда можно использовать вместо слова «понял» слово «услышал», но... В наличии клиента оказывается больше причин внутренне поиздеваться над вами. «Он что, глухой?» — подумает клиент, или что-то в этом роде...

Есть хорошие синонимы слова понял: «уловил», «уловил мысль», «схватил мысль». Список остается открытым...

Есть хорошая разговорная форма: «Я так понимаю, вы находите смысл в чтении данной книги». Форма «я так понимаю».

Иногда можно отпустить влереживую фразу «*Поправьте меня, если я не прав...*». Такую фразу необходимо произносить с особой интонацией, дружеской, деловой, и уж никак не с издевательской, а то вас поправят так поправят. Подумайте самостоятельно, уважаемый читатель, какие вводные выражения возможны при использовании методов активного слушания.

Итак, подведем некоторый итог. Мы проработали еще один эффективный способ общения с клиентом (в том числе выяснения потребностей все того же клиента). Тренируйте использование методов активного слушания, и ваши старания окупятся, да еще как. Применяйте каждый метод, исходя из сложившейся ситуации переговоров. Если та или иная коммуникативная технология применена не вовремя и не к месту, она скорее навредит, чем поможет договаривающимся сторонам. Разумеется, сложно освоить все приемы сразу. Но у меня есть неплохой совет. Каждую неделю обязательно посвящайте отработке какого-либо приема, всего лишь одного. Отслеживайте, когда это возможно, реплики клиента и пытайтесь применять техники там, где, как вам кажется, они наиболее эффективны. После проведения переговоров посидите пять минут в машине и проанализируйте свои действия и ответные шаги вашего партнера. (Если у вас нет машины, подумайте об этом в метро. Если в вашем городе нет метро, привлекайте инвесторов. Что же это за город без метрополитена?)

Типы клиентов

Третьей важной составляющей ориентации в клиенте является определение типа клиента, связанного с ним поведения и оказание влияния на клиента как на представителя определенного типа.

Иногда мне кажется, что нет ничего более спорного в активных продажах, чем типология клиентов. Существуют ли эти типы на самом деле, либо любая типология не что иное, как наша иллюзия, помогающая нам оправдывать наши неудачи в продажах. Ну судите сами, разве не становится вам легче от того, что вы говорите сами себе: «А что с него взять — это агрессивный тип клиента, он всегда такой, надо работать с его агрессией». Подводным течением такого самоуспокоения является то, что мы сами могли вызвать агрессию. Допустим, у меня, как у обывателя, вызывает умеренно агрессивную реакцию (естественно, сдерживаемую), когда продавец или кассир начинает отчитывать меня за то, что у меня нет мелочи, за то, что я даю крупную купюру: «Что ж вы все мне крупные деньги суετε?» Иногда я применяю парадоксальный ход, на который продавец ничего не может ответить, и ему ничего не остается, как обслужить меня. «Может, вы меня из магазина выгоните за то, что я хочу купить у вас товар, наверное, пора вызывать службу безопасности». Естественно, моя реакция агрессивна, но можно ли меня причислить к типу агрессивных людей? Думаю, что нет.

В другой ситуации, когда я покупал перьевую ручку, продавец в течение 20 минут не могла вставить в нее баллончик с чернилами, пока с помощью второго продавца не обнаружила, что один баллончик уже есть внутри ручки. Я даже не думал алиться, с кем не бывает!!! А как удобно назвать клиента равнодушным. «С ним сложно работать — это равнодушный тип».

Ничто так далеко не уводит от истины, как рассмотрение клиента через призму типологии. Тем не менее, если звезды зажигаются, значит, это кому-нибудь нужно. Так что давайте посмотрим, что полезно-то мы можем почерпнуть из всевозможных типологий.

Темперамент

Есть классическое деление людей по темпераменту, дошедшее до нас еще со времен Гиппократ: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Вряд ли существуют люди, которые хотя бы раз не читали

описание данных типов темперамента (если вы не читали, я оставлю данное обстоятельство без комментариев).

Холерик. Взрывной, энергичный, заводной, обидчивый. Если вы встречаетесь с таким человеком, знайте, он возбудим, но быстро отступает, он загорается и сразу же угасает. В гневе он страшен, в веселье безумен. В общении может быть суровым и жестким. Как говорится, делите его гнев на десять. Если ваш клиент-холерик прогнал вас из магазина, зайдите к нему через пару дней — он будет готов спокойно поговорить с вами.

Сангвиник. Добродушный, энергичный, активный, общительный. Берется за несколько дел сразу, но может ни одно не довести до конца. Учтите это. Клиент-сангвиник искренне верит в свои обещания, так как любит обещать по своей природе. Но через какое-то время другие дела завладеют его вниманием, и он утратит интерес к вашим договоренностям. Наверное, именно для сангвиника особенно актуально и применимо выражение «брать быка за рога». Подписывайте с ним договор, пока он относится к делу с энтузиазмом. Углубляйтесь в детали, чтобы ваши отношения были оговорены досконально. Сангвиник не любит доводить дела до конца. Для него полдела — целое дело. Для продаж полдела — отсутствие дела.

Флегматик. Спокойный, немного медлительный, уравновешенный. Может быть «тормозом». Да уж, он жить не торопится, а чувствовать не спешит. Ест медленно, каждое движение выверено. Ради пустяка не пошевелится. Его, как говорится, надо «пробивать», целенаправленно и настойчиво, шаг за шагом. Вода камень точит, а продавец — флегматика.

Меланхолик. Об этом типе темперамента у людей самое предвзятое мнение. Многим кажется, что такой тип вообще нецелесообразен с точки зрения природы. «Мрачный, медлительный, депрессивный» — так могли бы охарактеризовать меланхолика многие. Да, в меланхолике много нам непонятного, его энергия снижена по сравнению с холериком или сангвиником. Он не является воплощением общительности. Он может быть крайне нерешительным. Но он не ошибка природы, он ее находка. Представьте себе, что мы кроманьонцы — те племена, из которых мы все вышли. Мы живем в опасном мире, вокруг лес, дикие звери. Есть вожаки стаи — холерики. Есть коммуникаторы — сангвиники. Есть работяги — флегматики. А кто же такие меланхолики? Подумайте, подумайте...

Меланхолики наделены наиболее высокой чувствительностью! Они за несколько миль ощущают запах опасного зверя. Их чувствительность — обратная сторона медлительности. Они всегда настроены на восприятие. Так что опасайтесь клиента-меланхолика! Он почувствует то, что вы предполагали скрыть, какие-то недостатки вашей продукции могут для него быть явными, а вы предполагали, что они незаметны. Вот в чем биологическая целесообразность меланхолика.

Чистые типы встречаются редко, чаще всего в человеке представлены несколько типов. Я полагаю, что данная типология тем полезнее и практичнее, чем ближе клиент к чистому типу. Тогда учитывайте их особенности при контакте. К слову сказать, учение о четырех типах темперамента было развито в России очень сильно. Этим занимались Павлов, затем другие исследователи, которые уже не ограничились четырьмя типами, а довели их до шести, восьми, шестнадцати... Но мы не будем в это углубляться. Для нас практическую ценность представляет лишь то, что находится посередине между простотой и изысканной филигранностью. (Пытливым и увлекающимся я с удовольствием сообщу дополнительную информацию по поводу развития учения о темпераментах, только позвоните. **Вы оплачиваете только междугороднее соединение.** +7 (812) 953-21-22. Звоните прямо сейчас, первым пяти позвонившим — скидка.)

Характер

Следующая типология людей, которая также распространяется на клиентов (в конце концов, клиенты тоже люди), — типология характеров. Эта типология произошла из психотерапии. Данная область знаний (о которой у среднего обывателя весьма размытое представление) всегда пыталась понять, чем одни люди отличаются от других и каким образом можно найти подход к разным типам людей. Постепенно элемент «болезненности» из типологии уходил, типология все дольше и больше «оздоравлилась» и становилась более или менее применима и для нормальных, среднестатистических людей. Над типологиями характеров бились лучшие умы и, надо отдать им должное, значительно продвинулись в своих практических результатах.

С другой стороны, я считаю нецелесообразным излагать здесь типологии характеров. Почему? Во-первых, это займет очень много времени и места, во-вторых, чтобы этими типологиями действительно пользоваться, нужно очень скрупулезно их изучить, а в-третьих, можно же хоть что-то оставить нам в качестве домашнего задания?

Типы принятия решения

Данная типология очень импонирует мне по нескольким причинам. Во-первых, она создана профессиональными маркетологами, что говорит уже о многом. Во-вторых, в данной типологии человек рассматривается как клиент, как покупатель, как потребитель, то есть изначальная установка создателей типологии была сосредоточена на покупательском поведении, на конкретной ситуации, в которой находится каждый, кто читает эту книгу. Насколько поведение человека зависит от ситуации, мы уже говорили и будем говорить в дальнейшем. А типология по виду принятия решения рассматривает нюансы ситуации. Это очень ценно, поверьте. (Не верите — не надо, не очень-то и хотелось, жаль, что язык не могу показать.) В-третьих, основное внимание в данной типологии сосредоточено на принятии решения покупателем. А это нам и надо! Вся наша работа как продавцов и состоит в том, чтобы стимулировать клиента к принятию решения работать с нашей компанией, не правда ли? В-четвертых, такая типология работает. Данная типология хорошо изложена Питером Дойлем в его книге «Маркетинг, менеджмент и стратегия». Я не очень верю, что вы сейчас же броситесь искать эту книгу, поэтому я с удовольствием излагаю эту типологию, в основном дублируя матрицу.

Можно выделить два основных фактора, которые определяют решение человека о покупке. Первое — степень вовлечения покупателя в принятии решения. Насколько человек вовлечен, увлечен, включен всем своим естеством, сколько он использует собственной энергии при принятии решения.

Второй фактор, определяющий решение о покупке, — степень рациональности-эмоциональности. Можно принимать решение на основе логики, можно принимать решение на основе эмоций. И то и другое может вовлекать или не вовлекать. В какой-то степени данные два фактора — вовлеченность и рациональность — независимы; они выполняют свою миссию, играют свои роли и лишь иногда пересекаются (туманно, не правда ли? Если честно, я этого и хотел — внести в объяснение туман, чтобы стимулировать ваше мышление, читатель).

1. *Степень вовлечения покупателя в принятие решения о покупке.*

Степень вовлечения высока, если выполняется хотя бы одно из перечисленных условий:

- дорогой товар;
- приобретается не часто;

- высокий экономический или социальный риск;
- товар длительного пользования;
- товар, связанный со статусом;
- товар, приобретаемый впервые.

Разумеется, если выполняется сразу несколько условий, вовлеченность возрастает.

2. *Степень рациональности решения о покупке.*

Решение о покупке рационально, когда выбор товара основывается на его воспринимаемой функциональности — как он будет работать, что в нем хорошо и что плохо; будь то промышленное оборудование, стиральный порошок, бензин или страхование жизни.

Субъективное или иррациональное решение о покупке основывается на вкусах, ощущениях, образах. К примеру, так приобретается чаще всего парфюмерия, светлое пиво, спортивные машины.

На основании двух факторов можно выделить шесть типов поведения, если принимать в расчет, что может быть сильная, средняя и слабая вовлеченность, а также рациональное и эмоциональное решение.

Типы покупательского поведения

Степень вовлечения	Степень рациональности	
	Высокая (мышление)	Низкая (ощущение)
Высокая	Экстенсивное решение проблемы	Решение, направленное на поддержание имиджа
Средняя	Ограниченное решение проблемы	Решение, основанное на чувственных ощущениях
Низкая	Рутинное решение	Спонтанное решение

Экстенсивное решение

При принятии решения о дорогой, рискованной покупке потребители заняты поиском, который позволяет сделать рациональный выбор информации о товаре.

Потребитель получает значительный объем информации, а затем определяется с предпочтением торговых марок какого-либо товара.

Клиент полностью вовлечен и смотрит на покупку со стороны получаемых результатов. Он долго выбирает, пытается учесть как можно больше факторов.

В данном случае вам, как продавцу, необходимо предоставить подробное предложение, попытаться учесть все тонкости, заострить внимание клиента на многих «важных мелочах». Когда клиент проводит тендер (для кого-то это слово ненавистно, для кого-то — любимое, думаю, в зависимости от умения принимать участие в тендерах в случае добросовестного клиента и величины возвратного процента и личных предпочтений клиента в случае его недобросовестности). Да, когда клиент принимает экстенсивное решение, он, как говорится, все жилы вытянет. И он прав, он так устроен, ему так много надо узнать.

Если вам отказал клиент, которого вы так долго обслуживали, то есть два объяснения его поведения. Первое — он принимает экстенсивное решение. Он откажет еще десяти поставщикам. Второе объяснение — вы провалили переговоры с клиентом, который принимает не экстенсивное решение.

Ограниченное решение

Покупатель знаком с товарной категорией и поэтому не нуждается в дополнительной информации. Тем не менее рациональное отношение к покупке заставит его замечать броские рекламные утверждения и обещания. Клиенту или знаком продукт, но он приобретает его не столь часто, так как риск приобретения остается достаточно большим, или есть еще какая-то причина. Поэтому покупатель не списывает со счетов функциональность продукта (услуги) и хочет контролировать процесс покупки.

Вам надо говорить с клиентом просто, в то же время сосредоточиваясь на основных преимуществах, желательных отличных от преимуществ конкурентов.

Рутинное решение

Когда товар покупается слишком часто, необходимость долгих раздумий отсутствует. Определяющим является привычка, основанная на успешном опыте использования товара. Клиент будет приобретать данный продукт, пока он будет находиться на прежнем уровне цены и качества, даже определенные (не очень значительные) изменения как цены, так и качества не заставят покупателя сменить торговую марку или поставщика. Привычка, как известно, вторая натура,

ее очень сложно изменить. Клиент «садится» на определенный товар или на поставщика и, хоть ты тресни, не хочет ничего менять. Ему практически безразличны новые предложения, он не хочет их видеть.

Лучший способ изменения привычки — навязывание, именно навязывание, новых стереотипов покупательского поведения. Как говорится, он вас в дверь, а вы в окно. Бесплатные предложения, демонстрация новинок, скидки и т. д. Вообще-то достаточно сложно изменять рутинный тип принятия решения клиентом. У него выработалась сильная привычка, а с привычками работать нелегко, по возможности. Воодушевитесь, в данном случае вода камень точит. Можно и по-другому переманивать у конкурента клиента, принимающего рутинное решение, — неожиданным маркетинговым шагом, меняющим представления клиента о вашем продукте и продукте вашего конкурента. Думайте об этих шагах!!!

Решение, направленное на поддержание имиджа

Когда человек принимает подобное решение, то им управляют эмоции и чувства, и управляют очень сильно. Клиент вовлечен на все сто процентов, вовлечен эмоционально, на уровне предпочтений, желаний и чувств. Товар должен соответствовать его статусу и/или индивидуальности. Женщина может неделями искать духи, которые ей подойдут. Мужчина может долго решаться купить ручку *Waterman* за 1000 долларов. Кто-то выкладывает миллионы долларов за картины и прочую роскошь на мировых аукционах. Парфюмерия, спиртные напитки, автомобили... Какие товары еще чаще покупают, принимая решение, направленное на поддержание имиджа?

Разработка привлекательного имиджа и поиск ассоциаций — удовольствие, которое получают клиенты, принимающие решение, направленное на поддержание имиджа. Чтобы побудить клиента покупать не то, что он хочет, а нечто другое, нужно очень постараться: нужно изменить взгляд на вещи, воздействовать на картину мира человека. А вы умеете воздействовать на картину мира другого человека? В принципе эта книга как раз и посвящена такой способности.

Решение, основанное на чувственных ощущениях

Решение принимается с целью доставить себе удовольствие. Печенье, десерт, кондитерские изделия, мороженое — вот список продуктов, которые часто покупают, основываясь на ощущениях. Над клиентом властвует «ХОЧУ»! Вы листаете книгу в магазине и вдруг понимаете,

вернее, чувствуете, что без нее останетесь немного обделенным, будто чего-то недополучите.

Данное решение, основанное на чувствах, не обязательно может касаться незначительных по сумме покупок. Иногда и достаточно весомую покупку вы делаете, руководствуясь в основном словом «хочу». «Мне нравится этот торговый представитель, буду работать с ним», — говорит сама себе заведующая секцией, и следующий год магазин закупается у вас — представителя крупной оптовой компании. «Эти ребята не подведут, я уверен», — решает генеральный директор, заказывая услуги рекламной или консалтинговой компании. Если вы всерьез думаете, что люди принимают решения о серьезных покупках, отдавая дань своей рациональности, вы переоцениваете нашу рациональность или недооцениваете нашу чувственность.

Как завоевывать клиента, принимающего решения на уровне эмоций? Необходимо стимулировать потребителя к получению удовольствия через чувственные образы и фантазии. Создайте собственный позитивный образ для клиента. Создайте позитивный образ вашего товара (услуги). Стимулируйте клиента получать удовольствие от самого обдумывания сотрудничества с вами.

Спонтанное решение

Приобретение под влиянием импульса. В маркетинге выделяется группа товара импульсного спроса. Для конечного потребителя — это все, что находится на стойках рядом с кассами: жевательная резинка, журналы, часть газет, часть книг, некоторые виды напитков. Если товар, который по определению скорее импульсного спроса, то вы сталкиваетесь с одной трудностью. Клиенты иногда меняют торговую марку или поставщика не из-за того, что старая надоела, а для разнообразия. Хочется еще что-нибудь попробовать. А вдруг другое лучше. Ну бывает же такое, попробуешь что-то, и оказывается, не зря деньги потратил.

Необходимо отметить следующее обстоятельство: нет строгой обусловленности, строгой причинной связи между продуктом (услугой) и способом принятия решения. Да, скорее всего, жевательную резинку покупают спонтанно, но с другой стороны, можно настолько сильно сформировать предпочтения у конечного потребителя за счет определенных маркетинговых усилий, что в выборе уже не будет спонтанности.

Когда вы идете в магазин, чтобы купить первый в жизни CD-диск, я думаю, вовлеченность ваша в процесс покупки будет максимальной. Вы можете долго разговаривать с продавцом о качестве диска, о фирме-производителе, о группе «Аннушки Интернешнл» или *Green Cold Chili Papers*... И этой точки зрения ваша покупка имеет экстенсивный характер. Но если с той же степенью вовлеченности вы будете покупать первый свой компакт-диск техномызыки (ведь другую музыку вы не слушаете — это не ваш стиль), то, вполне возможно, ваша покупка будет направлена на поддержание имиджа. Но время идет, вы иногда покупаете хорошие компакт-диски для работы (предположим, что вы работали звукорежиссером в каком-нибудь театре) — ваши покупки несут характер ограниченного решения. Главное для вас — учесть основные характеристики компакт-диска. Затем ваше решение становится рутинным, а услышав хорошую новую песню, вы спрашиваете у продавца, кто это поет, и покупаете еще один диск, основывая свое решение на чувствах и ощущениях.

Однажды, проходя мимо витрины, вы видите брошю обложку нового альбома известной вам группы «Понедельник». Дай, думаете вы, куплю — и покупаете совершенно спонтанно, особо не задумываясь (при условии, что вы не являетесь коллекционером записей этой группы, тогда тип решения меняется, а вот в какую сторону — догадайтесь сами). Я рассмотрел (довольно закурно, признаюсь вам) на одном и том же продукте различные типы принятия решения.

Еще раз подчеркну: несмотря на то что определенные продукты или услуги сами по себе обуславливают определенный тип принятия решения клиентом, нет четкой взаимозависимости между товаром и принятым решением, один и тот же продукт (услуга), будь то розничные продажи, оптовые продажи, крупный опт, корпоративные товары, могут приобретаться клиентом на основании различных типов принятия решения.

Рабочие типологии

Некоторые специалисты в сфере активных продаж вводят свои рабочие типологии клиентов. Я назвал бы их рабочими типологиями (а как бы назвали их вы?), потому что они основаны на очевидном поведении клиентов. Эти типологии выделяют поверхностное поведение клиента и из этого поведения пытаются выстроить предполо-

жения о том, как вести себя с такими людьми. Я не верю в эти типологии, поэтому говорю столь иронично. Но, вспоминая слова из анекдота про Нильса Бора: «Говорят, что она работает вне зависимости от того, веришь ты в это или не веришь», я предлагаю на ваш суд одну такую типологию.

Агрессивный тип клиента

Несдержанный, часто раздражается. Быстро и по пустякам заводится, не терпит споров с ним, хочет, чтобы было так, как он сказал. Нетерпелив, быстро реагирует на ситуацию, склонен к критике, но не может воспринимать критику в свой адрес — сразу взрывается.

Ну что сказать про такого типа? В психушку его надо отправлять как законченного психопата, а он в бизнесе, и, что самое интересное, может быть очень успешным. Поэтому приходится с ним мириться. Каким образом? Внешнее спокойствие, минимум эмоций со стороны продавца. Но спокойствие должно быть искренним, без принуждения, без маски. Если вы сделаете равнодушное лицо, вы, скорее всего, вызовете еще большее раздражение. Второй способ справиться с агрессивным типом клиента — переключить его активность на что-то постороннее. Попробуйте разрушить привычный шаблон (стереотип) поведения. Если вы читали «Лангольеров» Стивена Кинга (если не читали — ну и бог с ним, я не являюсь адептом этого писателя, но для развлечения рекомендую), то, наверное, помните, что в эпизоде, где один из героев пытается уговорить кричащего, перевозбужденного человека, происходит следующее. Герой произносит слова «блюде на чашке». «Что?!» — кричит, не понимая, агрессивный тип. «Блюде на чашке». Агрессивный тип в смущении, он не понимает, что происходит, и сбавляет прыть.

Психологический механизм такой борьбы с агрессией понятен. Допустим, агрессия проявляется в отношении знакомого. Если ситуация становится непредсказуемой, непонятной, необъяснимой, то значительная часть энергии расходуется на исследование ситуации, и эмоциональный запал тухнет. Когда я сталкиваюсь с агрессией, я говорю себе «блюде с чашкой» и начинаю искать непредсказуемый для агрессивного субъекта ход, который должен подействовать на него охлаждающе.

Следующий способ справиться с агрессией клиента — предложить ему поговорить с другим продавцом, менеджером по продажам, даже

если агрессия, выплескиваемая на вас драконом-клиентом, не была ни на йоту вызвана вашим поведением. Возможно, этот дракон просто оттягивается на вас, потому что не может оттянуться на другом или у него куча проблем в жизни. Вы поступите очень мудро, если предоставите ему возможность поговорить с кем-то другим из вашей компании. Часть агрессии выльется на вас, и клиент будет беседовать со следующим человеком уже гораздо спокойнее (если, конечно, он не законченный придурок, нуждающийся в услугах психиатров).

Такой маневр я включаю в список ролевых продаж, когда мы ухитряемся перемещать клиента из одной роли в другую. Подумайте сами: он кричит на вас, он в роли судьи, порицателя, палача, а вы предлагаете переговорить с менеджером (конечно, условным знаком дав тому попить, с кем он будет иметь сейчас дело). Агрессивный тип выступает теперь в другой роли — в роли жалобщика, ищущего правды и поддержки. А вам того и надо, пусть теперь менеджер продает.

Нерешительный тип клиента

Во всем сомневается, не может принять решение, может выбирать бесконечно долго. Широкий ассортимент для него — мука, ведь надо определиться, что лучше, а чтобы определиться, что лучше, необходимо понять, чего он хочет. А в этом главная проблема. Неуверенный в себе тип клиента до конца сомневается, что ему нравится больше всего. Получается какой-то законченный невротик, не правда ли? Нерешительный тип может быть как позитивно сомневающимся, так и негативно.

Первый выбирает из лучшего, но так и не может прийти к определенному решению. Второй думает, где он больше всего может потерять. Он может спрашивать вас бесконечно, устраивать многочисленные тендеры, сам ездить к клиентам или бесконечно болтаться по магазинам — и все ему будет мало. Признаться, трудно сказать, что же в конечном счете будет служить тем стимулом, который заставит его принять решение. Одно ясно: стимулы могут быть разными и волшебной палочки не существует, как не существует ее в продажах вообще.

К нерешительному типу клиента возможно несколько тактик подхода. Одной из них является *эмоциональное заражение уверенностью*. Если вы можете излучать уверенность всеми фибрами своей души, то заразите его своим непреклонным однозначным знанием. Пусть при виде вас он подумает: «Да если такой человек говорит, что покупка

стоит того, значит, она того стоит». Уверенность — огромная сила. «Царство небесное боем берется». Люди, излучающие уверенность, достигают гораздо большего в бизнесе, чем сомневающиеся натуры. Если вы чувствуете недостаток такой заряжающей и заражающей энергии, развивайте ее. Как? (На это я вам отвечу в следующей своей книге, хотя, возможно, к тому моменту эта книга вам уже не понадобится в качестве учебного пособия, а пригодится как подтверждение своей правоты.) Если неуверенный тип клиента склонен к размышлениям, то вы можете воздействовать на него *интеллектуальной стороной ваших способностей*. Заострите внимание на точности и четкости своих аргументов, сосредоточьтесь на том, что получит клиент, если примет решение именно сейчас, и что он потеряет, если будет медлить. «Промедление смерти подобно» — вот какая фраза должна отпечататься в его тонкой психике.

Можно также прибегнуть к *авторитетным фигурам* для неуверенного типа. Но для этого вам нужно постараться узнать, кто именно является авторитетом для данного человека. Ссылайтесь на то, как эти авторитеты принимали решение и к каким положительным результатам это привело. Авторитетами могут быть как современники, так и фигуры легендарные, которых, увы, уже нет с нами.

Добродушный экстраверт

Такой тип клиента можно охарактеризовать как крайне приятный в общении и ничемный в продажах. Человек настолько любит поговорить, поболтать, выразить свое мнение, послушать, но недолго, другого, чтобы в ответ на слова собеседника снова высказать свое мнение. Мнений у него очень много. Он добродушен, общителен, внешне открыт. Есть одно «но». Его слова остаются словами, и ничего более. Разговаривая с вами, добродушный тип может реализовывать всевозможные скрытые от вас мотивы. Иногда эти мотивы скрыты и от него самого. Есть такая красивая фраза — «Реализует свои неосознанные желания». Эта фраза про него. И не только. Эта фраза про любого типа из рабочей типологии, если к ней относиться как к типологии, а не как к описанию типов поведения одного и того же человека.

Я верю в то, что я пишу по поводу мер, которые надо применять вам, продавцам, по отношению к агрессивным, нерешительным, добродушным и прочим, верю тогда и только тогда, когда рассматриваю эти описания с точки зрения возможного поведения одного и того же

человека. По сути дела, каждый из нас может пребывать в агрессивном настроении. Иногда обстоятельства могут сложиться так, что мы будем очень нерешительными, а в другой раз нам просто захочется побольше узнать, поговорить с интересным человеком, и поэтому мы будем крайне добродушны и совсем не настроены на покупку, и так далее.

Что же делать с добродушным типом? Не позволяйте ему растекаться мыслью по древу. Если вы чувствуете подвох в его (или ее) общительности, попробуйте конкретизировать разговор. Ведите разговор к тем пунктам, которые интересны вам, применяйте техники активного слушания, задавайте закрытые вопросы. Открытые вопросы для добродушного типа подобны виагре: он так расцветет, что его будет не остановить. Ссылайтесь на ситуацию, которая требует принятия решения, это не вы просите его поторопиться и определиться, это велит сама ситуация. И не вам перечить ее велениям. Иначе, если он заподозрит, что вам неинтересно, он обидится, и вы рискуете потерять клиента. Ну а если вы не считаете добродушный тип клиентом, тогда посылайте его сразу (а книгу эту выбрасывайте и идите работать кем-нибудь другим).

Он такой же клиент, как и все остальные, просто очень «добрый» и разговорчивый. Но если вы настроите его на деловой лад, добродушный тип может стать очень злым и скупым на слова, как он скуп и на деньги. (Вольное допущение, что каждый добродушный скуп на деньги, — не научная истина, а просто оборот речи.)

Судья

Определенный тип клиента, который, как и судья, оценивает человека с позиции «виновен — невиновен». Такая дихотомия (уважаемый читатель, дихотомия — это дихотомия) определяет все сознание судьи. Если он встречается с вами, то первая мысль, которая приходит ему на ум, — виновен он или не виновен. Все, что движется, крутится, вертится, передвигается, расценивается судьей только с одной точки зрения: виновен или невиновен. Единственное, что привычно для такого человека, — это выносить приговор. Нет другого критерия, кроме как отправить на гильотину или оставить живым. Отсюда излишняя, чрезвычайная склонность к критике.

Мы сами часто превращаем вопрос «что делать?» в вопрос «кто виноват?», не осознавая этого. Судья же только так и мыслит. Есть мне-

ние, что судья был когда-то давно обижен этим миром, и длительное время он пребывал в плачевной ситуации и видел, что другие живут лучше. И бессознательно он не может этого никому простить, ни своим обидчикам, ни любым другим людям. Миссия судьи, скорее неосознаваемая им самим, — найти виновных и наказать примерно.

В обычном разговоре он критичен, недоверчив. Отношение к вам может варьировать от скрытой иронии до открытой брезгливости в зависимости от воспитания судьи. Все, что он говорит о вашем продукте, имеет достаточно простой смысл: «Я-то знаю, что то, что ты продаешь, ерунда, а вот ты попробуй опровергнуть меня». В общем, докажи-ка ты, продавец, что ты не верблюд, а то уж очень на него похож. С другой стороны, судья может вести себя очень корректно, быть внешне предупредительным, не позволять себе никаких словесных вольностей. Но в контакте с ним вам будет как-то неуютно, а в его глазах вы увидите глобальное недоверие. И тогда любые ваши аргументы будут разбиваться, словно о стену. Вы будете чувствовать, что продажа не идет, и, хотя формально вы пройдетесь по всему циклу продаж начиная от первого впечатления и заканчивая стимулированием к принятию решения, на деле вы можете застрять в самом начале — на установлении благоприятного контакта. Как вести себя с таким типом покупателя? В нашем арсенале всегда есть методы!

Вы можете уверенно рассказывать о том, что вы предлагаете приобрести. Не принимайте роль жертвы, пусть он обвиняет кого угодно, пусть он говорит все что угодно. Скажите сами себе: «Это никак ко мне не относится. Слышать такие реплики от клиентов — часть моей работы». Невозможно насадить червя на крючок, не испачкав рук. Потом вымоете. Сосредоточьтесь внутренне на результате, которого вы хотите достичь, и двигайтесь к этому результату.

Второе, что я могу вам предложить, — выбрать роль союзника. Представьте себе, что вы находитесь в зале суда, но не занимайте скамью подсудимых или место адвоката, сядьте рядом с судьей, будьте его помощником, присоединитесь к нему. Ополчитесь против чего-либо третьего, не относящегося к вашей продукции. Поругайте вместе этот мир и, возможно (но я не гарантирую, еще заставите потом отвечать за слова), судья потеплеет к вам, найдет в вас союзника и спросит затем: «Ну что там у вас?»

Еще один хороший метод запутать судью, да, да, именно запутать его восприятие вашей роли, — поочередно вставать то на место адвоката, то на место обвинителя, то на место свидетелей, то есть между

судьей и обвиняемым. Другими словами, предлагать позитивные характеристики продукта, затем самому же дополнять их недостатками (сравнительные недостатки есть у всего), затем предлагать еще более убедительные преимущества, не забывая привлечь к этому свидетельства использования в виде рекомендаций от ваших клиентов. Я вам предлагаю действенную технологию убеждения не только судьи. В части, посвященной презентации, эта технология описывается как метод изложения ключевых пунктов «Да, но...», следующее «да», опять «но», окончательное «да».

Ну и рассмотрим еще один способ ведения переговоров с судьей. Не предлагайте ему ничего, просто задавайте вопросы, попытайтесь раскрыть его. Если даже в ответах вы будете слышать что-то, что вам очень не понравится, пресекайте на корню возникающий импульс поспорить. Кстати, этот метод применим и к следующему типу клиента.

«Я все знаю»

Такой человек уверен на сто процентов, что он все знает о том, что вы ему предлагаете. Смысл его общения с вами заключается в одной фразе: «Все, о чем ты мне рассказываешь, я знаю и без тебя и, возможно, лучше тебя». Вы разговариваете с клиентом, пытаетесь показать преимущество вашей компании и вашего продукта перед остальными, а ваш уважаемый клиент заявляет: «Да знаем мы вас, вы для того и существуете, чтобы доказывать, что ваша продукция лучшая, это ваша работа». С одной стороны, такая правда, да, продавец должен продавать. С другой стороны, в этом высказывании клиента есть что-то ненормальное, что-то унижающее вас. Такими словами тип «Я ВСЕ ЗНАЮ» сводит вашу работу к незамысловатому втюхиванию. Этот тип клиента действительно уверен, что знает все, и даже лучше, чем вы, о рынке, о продукции, о клиентах, о конкурентах, о поставщиках и прочее. Ну просто такой типчик с гипертрофированной самооценкой.

Вспоминаются слова из песни Высоцкого: «Со мною нож, решил я, что ж, меня так просто не возьмешь, держитесь, гады...»

Попробуем подобрать набор тех ножей, которые позволят вам эффективно работать с типом «Я ВСЕ ЗНАЮ». В разговоре можно обращаться к его компетентности, начиная со слов «Ну вы же знаете...», а затем предлагать свой аргумент. Простой и эффективный манипулятивный прием, играющий на человеческом самолюбии. А этот тип клиента очень себя любит, хотя может и ненавидеть себя, подобно ма-

зохисту, в ненависти которого к себе проявляется его любовь к другим. (Ух, завернул я, и, похоже, слишком стал углубляться в тонкости и парадоксы человеческой души, но что делать, если работа продавца заключается отчасти в том, чтобы понимать эти души.) Не спорьте с ним, это бесполезно. Как я уже говорил раньше, спорить в продажах вообще бесполезно, но в этом случае особенно вредно. Не пытайтесь поймать его на незнании, это не так сложно для вас, но болезненно для его личности. Он же «ВСЕ ЗНАЕТ», а вы ему хотите показать, что это не так.

Можно предложить данному типу клиента максимум самостоятельности в выборе. «Я хотел бы предложить вам рассмотреть вариант пожизненного страхования в сравнении с другими вариантами. Принимая во внимание вашу компетентность, я просто предоставлю вам информацию по каждому из видов страхования, а вы, я уверен, сами определитесь в целесообразности того или иного вида». Вы даете ему как можно больше вариантов и не мешаете принимать решение самому. Разумеется, подводным камнем такой методики может быть то, что его вообще ничего не заинтересует. Тогда вызывайте клиента типа «Я ВСЕ ЗНАЮ» на разговор двух экспертов. Попытайтесь войти в роль эксперта и уже с этой позиции продолжать продажу. Узнайте его мнение, задавайте вопросы, спрашивайте советов, и, может быть, он потеплеет. «Возьму-ка я у этого парня то, что он продает. Похоже, он знает свое место».

Ретроград

Человек, который уверен, что все, что делается, должно делаться именно так, как делается. «Не надо ничего менять, это к добру не приведет, лучшее — враг хорошего». Ретроград панически боится всевозможных изменений. Любых изменений. Лишь бы ничего не менялось. Если ретроград работает с каким-то поставщиком, то вам надо сильно попотеть, чтобы доказать, что взаимодействие с другими поставщиками расширяет круг его возможностей. «Ничего подобного, от перемен только лишние хлопоты, а пользы никакой», — скажет про себя ретроград. Психология премудрого пескаря — как бы чего не вышло.

Почему ретрограды становятся таковыми? Во-первых, с возрастом каждый из нас становится более ретроградом и не так легко воспринимает изменения. Во-вторых, чем больше человек занимается чем-то, тем сложнее ему отказаться от этого. Так называемая ловушка вклада.

Что делать с ретроградом?

Можно актуализировать в его памяти те моменты жизни, в которых он что-то менял и это принесло ему пользу.

Можно поставить акцент на тех потерях, которые понесет ретроград, если не изменит что-то сейчас. Поставьте его перед выбором — прозябание или расцвет.

Можно ссылаться на авторитетных фигур, которых, безусловно, уважает ретроград. Эффективный прием, потому что ничему так не доверяет ретроград, как проверенным источникам. Как правило, у данного типа клиента по каждому вопросу есть один-два источника проверенной информации. И как только возникают ситуации, требующие принять решение, ретроград немедленно обращается к данным источникам: а что говорится там? Власть этих источников над ретроградом бесконечна! И это понятно, надо же откуда-то черпать веру в свои действия. А с другой стороны, он не может часто менять источники информации, он ретроград (забыли, что ли?). Так что выясняйте эти источники, находите там данные, подтверждающие ваше предложение, и демонстрируйте эти данные ретрограду!!!

Позитивно настроенный

Самый лучший и удобный клиент. Говорит по-деловому, позитивно, желает увидеть свою выгоду, конструктивно подходит к делу, собран, аккуратен (истинный ариец). С таким человеком приятно иметь дело. Разумеется, он может вам отказать, если найдет в предложении конкурента больше выгод для себя.

С ним надо быть также конкретным и... искренним. Не пытайтесь им манипулировать, он не терпит никакой лжи или недоговоренностей. Если вы чего-то не знаете, так и скажите. Уточните то, что интересовало клиента, и свяжитесь с ним вновь. Клиент это воспримет как должное. Но если вы будете юлить с ним — вам крышка, то есть вы его потеряете. Наденьте на себя маску позитивности-конструктивности и работайте. Все будет хорошо! Я не буду о нем долго говорить, потому что все уже сказал.

Итак, мы рассмотрели три темы в контексте ориентации в клиенте: технологии конструирования вопросов, активное слушание и типологии клиентов. Если вы станете мастером ориентации, вся остальная часть книги вам будет не нужна! Повторяю, будет не нужна, потому что ваших умелых действий будет достаточно, чтобы клиент сам сказал, что ему нужно из того, что у вас есть.

ГЛАВА



Эффективное предложение клиенту

Стратегема 7. Извлечь нечто из ничего

Существуют три толкования:

1. Угроза противнику создается так, что последний чувствует обман. Внимание его ослабевает, и противник уже настоящую опасность воспринимает как часть предыдущей игры.

На город, верный императору, напали повстанцы под предводительством Лин Хучао. Город защищал полководец Чжан, который понимал, что не справиться с осадой малым количеством воинов, находящихся в его распоряжении. Да еще, вот незадача, оружия тоже было недостаточно.

Тогда Чжан сказал, чтобы сделали 1000 соломенных кукол и покрасили их в черный цвет. Под покровом ночи прикрепленных к веревкам кукол стали медленно спускать с городских стен.

Лин Хучао, военачальник повстанцев, принял кукол за попытку вражеской вылазки и приказал лучникам немедленно расстрелять всех кукол, причем так, чтобы в каждую попало по две стрелы. Так Лин Хучао хотел показать врагу свое превосходство.

Но это было только на руку оборонявшим город. Они подняли куклы наверх, показав тем самым, что это были лишь чучела, да еще приобрели 2000 стрел.

На следующую ночь руководитель обороны города Чжан приказал по стенам спуститься настоящим воинам. Лин Хучао сказал, что следует поберечь стрелы и не бояться чучел. Он думал, что это опять спускают кукол.

Спустившийся отряд без единого ранения вмиг рассеялся, проник в лагерь и поджег многочисленные палатки повстанцев. Началась битва. А тут еще подоспели свежие силы из города, которые воспользовавшись паникой в стане противника спокойно вышли из открытых городских ворот.

Так была одержана победа над повстанцами.

2. Создать мнимый перевес, заставить противника поверить, что у тебя есть реальная сила. Необходимо инсценировать, тщательно разыграть преимущество.

Несколько историй не из китайской истории.

Ганнибала с его войском загнал в долину и окружил римский полководец Фабий Кунктатор. Ганнибал, который переписывался голубиной почтой с князем царства Вэй, получил от него совет, чем сразу и воспользовался. Он собрал ночью 2000 мулов, на каждый рог мула привязал по факелу, зажег их и велел погнать огромное стадо на противника. Одновременно Ганнибал приказал производить непереносимый шум всем воинам. Кто бил в барабаны, кто кричал, кто скрежетал железом по стеклу.

Римляне решили, что на них нападает целое войско карфагенян. Они подумали, что недооценили силы врага и стали спасаться бегством.

Считается также, что Василий Иванович Чапаев также отличался умением применять стратегемы (уж не общался ли он на спиритических сеансах с Ганнибалом?). Как-то раз, когда Чапаев собирался напасть на деревню, где расположились белые, он заметил, что дозору белых, наблюдавших за дорогой, подступающей к деревне, видна только та ее часть, что проходит по верху холма. Тогда Василий Иванович приказал множество раз проехать одному и тому же отряду по верхушке холма. Белые не видели, что, миновав один раз холм, отряд обходным путем вновь возвращался и опять проезжал на глазах у них. Подумав, что к ним подходит огромный отряд, белые без боя оставили деревню.

В 1418–1428 годах во Вьетнаме происходило сопротивление против китайских захватчиков. Примечателен один случай начала сопротивления. Нгуен Трай, советник вьетнамского полководца Ле Лоя (в бывшем богатого крестьянина) приказал сделать на множестве деревьев на каждом листике надпись: «Ле Лой станет царем, а Нгуен Трай — его министром». Надпись эта была выполнена свиным салом, для того чтобы муравьи выели жирные буквы. На листьях получились выцарапанные надписи. Наступил сезон дождей, который сбивал листья и нес водяным потоком по лесу.

Многие вьетнамцы принимали эти листья с пророчеством за небесное знамение. Дух их становился сильнее, воля к победе тверже. В 1428 году последние китайские захватчики покинули территорию Вьетнама.

3. Сделать из мухи слона, подтасовывать факты, раздувать дело, из мелочи создавать крупное событие, высосать из пальца.

Аргументация и убеждение клиента

Очередной этап цикла продаж, который логично следует за ориентацией в клиенте, — убеждение и аргументация. Когда вы обладаете максимумом информации о клиенте, когда его потребности более или менее ясны для вас. Когда вы буквально запомнили любимые слова клиента и понимаете смысл, который он в эти слова вкладывает. Когда ваш контакт с клиентом налажен до такой степени, что он со-

гласен выслушать ваше предложение и уделить вам внимание. Когда клиент раскрыт и имеет склонность к переговорам. Когда вы понимаете его человеческие потребности, потребности его должности и потребности бизнеса, который он представляет. (Если ваш клиент конечный потребитель, то большая часть потребностей — личные.)

Тогда есть смысл представлять в полной красе ваш продукт (услугу). С чего начинать? Начнем сначала. (Старый добрый каламбур; конечно, можно начинать с конца, но это не так-то просто и требует от вас высокого мастерства. Тому, как начинать с конца, посвящены заключительные слова этой книги.)

Ответьте мне, пожалуйста, читатель, на один вопрос. Отвечайте быстро, не задумываясь, то, что первым приходит в голову. Это не просьба — это приказ (шутка). Когда вы прочитаете вопрос, пожалуйста, запишите ответ на каком-нибудь клочке бумаги (можно и на хорошем белом листе — по вкусу).

Итак, что более вероятно: 1) атомная война между Россией и США; 2) атомная война между Россией и США по причине третьих стран, таких как Индия, Иран, Ирак, с возможным развитием событий, когда одна из ядерных сверхдержав (Россия или США) была за третью страну, а вторая — против?

Пожалуйста, не продолжайте чтение, пока не ответите на этот вопрос.

Единственный психолог, который удостоился Нобелевской премии, — Канеман. Причем примечательно, что Нобелевскую премию Канеману дали экономисты. Почему?

Ответьте еще на один вопрос.

Вы решили организовать собственную компанию или еще одну (если одна уже есть). Придумали, чем будете заниматься, придумали название и теперь размышляете на логотипом компании, над зрительным образом логотипа. Вы послали запрос в два рекламных агентства с просьбой предоставить первоначальный эскиз логотипа. Через неделю вам приходят два логотипа от двух компаний.

Первое РА (рекламное агентство) прислало вам вариант разноцветного логотипа.

Второе РА (пояснить?) прислало вам логотип — на белом фоне сочетание двух основных цветов: желтое на синем или золотое на голубом, с оригинальным запоминающимся и простым рисунком по типу галочки *Nike* или буквы «М» у «Макдоналдс».

Вопрос: с каким рекламным агентством вы скорее всего будете продолжать работать?

Не торопитесь, думайте.

А теперь внимание, правильные ответы.

Сначала — про ядерную войну.

Если вы выбрали второй вариант, вы сделали это, как и большинство людей, которым задавался этот вопрос. А вопрос задавался тысячам с неизменным результатом: 90 % людей предпочитают второй вариант. Если вы выбрали первый вариант, вы исключение, подтверждающее правило (вы тот, кто постоянно пытается выпендриться и показать, что он не такой, как все, вам не место в цивилизованном мире, вы должны принять обет безбрачия и уйти в монахи).

Теперь попробую прояснить ситуацию. Многие из нас изучали теорию вероятности. По теории вероятности второй вариант — частный случай первого. Вдумайтесь в мои слова. Повторяю, второй вариант — частный случай первого. Хотите поспорить? С удовольствием, давайте подискутируем. Атомная война между Россией и США может произойти по многим причинам, и третья страна лишь одна из возможных причин. Война может произойти и по причине компьютерного сбоя, сумасшествия президента, внутреннего заговора в одной из стран, по причине нелепой ошибки, неверных агентурных данных и так далее. Так почему же подавляющее большинство выбирает второй вариант? В чем глубинный смысл такого выбора и как, собственно говоря, это относится к продажам? Хороший вопрос!!! Вы задали его человеку, который может на него ответить. Вглядитесь внимательно в первый и второй варианты. Чем они отличаются? «Полководец медлит и не начинает сражение. Полководец разглядывает победу».

Второй вариант представляет более *детализированное* описание, в нем больше подробностей. (Отсюда правило: правильного пива должно быть много. Нет, не то сказал.) Отсюда правило.



Чем больше деталей в вашей аргументации, тем больше клиент верит в нее и склонен принять решение в вашу пользу.

Правило детализации описано величайшими психологами двадцатого века в сфере психологии оценки и принятия решения. Подолью масла в огонь: то, что заставляет человека выбирать более детализированный сценарий, называется на научном языке *эвристикой репрезентативности*. Красивое словосочетание — нравится оно мне,

эвристика репрезентативности — ну просто музыка! Психологи отметили, что, часто находясь в дефиците времени и информации, люди принимают решение на основе эвристических допущений, то есть моментально, рассматривая задачу в целом, не углубляясь в анализ ситуации, не подвергая логической проработке отдельные моменты ситуации. Есть вопрос от ситуации — есть ответ от меня.

Это и есть эвристика — целостный быстрый ответ на ситуацию и мгновенное принятие решения. Так вот, человек при прочих равных условиях склонен выбирать из нескольких вариантов то, что более детализировано в его сознании. Детализируйте описания своего продукта, своей компании, своей услуги, и вы значительно продвинетесь в приобретении клинсом вашего товара. Классно, да? Это очень серьезное правило. Это фундаментальный закон человеческий психики. Пренебрегать им все равно что пренебрегать временами года, выходя, подобно Фоме Неверующему, зимой в одних трусах и тапочках на мороз. Остерегайтесь такого поведения: вас может съесть крокодил.

Знаете знаменитый рекламный трюк — «стоимость нашего продукта 487 долларов»? Во-первых, воспринимается все-таки как четырехста с чем-то, а не как пятьсот, во-вторых, здесь нет круглых цифр, цена более детализирована, и в результате ей больше веришь, веришь ее обоснованности на подсознательном уровне. Что является деталями при рассказе о своей продукции? Даты, сроки, имена производителей, название продукции и отдельных элементов и так далее. Детали — это именно детали, а не общие слова. Если я скажу своему клиенту: работать с нами вам будет выгодно, выгодно, выгодно, выгодно..... (и так сто раз), я не внесу ни одной детали, это будут общие слова. Если же я скажу клиенту: «Работать с компанией «Матрикс — Россия» выгодно, так как мы существуем с 1989 года и за 12 лет работы более пятисот программистов создали более семи программ глобального управления производством, внедренных на двухстах ведущих производствах России», это будет детализированное описание нашей работы, в том случае если я хочу показать надежность нашей компании.

Если вы в вопросе про логотипы ответили «два», вы также оказались во власти эвристики репрезентативности. Почему? Подумайте.

Ну что ж, продолжим задавать вопросы, вы, надеюсь, не против? Тогда по прежней схеме прогуглите быстро ответить на следующие вопросы то, что первым приходит в голову, особо не задумываясь и не пытаясь найти скрытый смысл вопроса. Если вы так ответите, вам же будет

интереснее. Не лишайте себя радости открытий законов функционирования человеческой психики.

1. Как вам кажется, американский Белый дом с куполом наверху или без купола?
2. Самое распространенное дерево в России?
3. Назовите первого пришедшего в голову русского поэта?
4. Назовите часть лица человека.
5. Если бы я с вами договорился поехать в Париж из разных точек России, оговорив время встречи, но забыв обозначить место, где бы вы стали меня ждать?
6. Кого больше в нижеприведенном списке — мужчин или женщин (не считайте имена, а просто прочитайте на едином дыхании все имена, а затем сразу отвечайте, кого больше в списке, мужчин или женщин)?

«Владимир Ленин, Елизавета Красинникова, Бенджамин Франклин, Бернард Шоу, Людмила Елисеева, Вера Прудова, Николай Битроходцев, Михаил Боярский, Елена Сычева, Маргарет Тэтчер, Борис Ельцин, Святослав Федоров, Зина Струй, Анна Пирс, Федор Достоевский, Людмила Селезнева, Ольга Козлова, Виктор Широков».

Не читайте книгу, пока вы не ответили на все вопросы, желательно письменно. Ответили?

Ну, куда вы торопитесь, не читайте, пока не ответили!!! (Ну если вы начинаете читать, не ответив, на какие-то вопросы, то вы неисправимый упрямец и я здесь ни при чем.)

1. Половина респондентов отвечает на первый вопрос утвердительно, подразумевая, что купол у Белого Дома есть!
2. 70 % людей считает, что самое распространенное дерево в России либо береза, либо сосна.
3. 90 % отвечающих на вопрос о русском поэте мгновенно произносят фамилию Пушкин.
4. 90 % людей называют «нос», когда им предлагают вспомнить любую часть лица человека.
5. 70 % респондентов предлагают для места встречи окрестности Эйфелевой башни.
6. 50 % людей считают, что мужских имен в списке больше.

Сравните мои данные с вашими ответами. Я уверен, что на некоторые вопросы, если не на все, вы ответили так же, как отвечают большинство других людей. Посмотрим, как это относится к продажам и эффективности аргументации и убеждения.

1. Белый дом — это двухэтажное здание с плоской крышей.
2. Самое распространенное дерево в России — лиственница (наверное, вы забыли, что Сибирь и тайга — это тоже Россия).
3. Существует более ста известных поэтов, которых вы можете назвать, если напряжете свои извилины.
4. Есть еще лоб, брови, глаза, щеки, уши, подбородок, губы. Кроме любимого и очевидного носа (да, да, очевидного, ведь нос — это единственная часть лица, которую мы видим периферийным зрением).
5. Эйфелева башня не является единственно возможным местом встречи в Париже, городе с площадью... и населением...
6. В приведенном списке одинаковое количество женщин и мужчин.

В чем же дело, что я хочу вам доказать, но все тяну с объяснением? Беру быка за рога: человек принимает решение, которое более доступно для его сознания, чей образ более быстро всплывает в сознании принимающего решение, что более просто и мгновенно встает перед нашим мысленным взором. Правило *доступности*. Не забывайте о нем. (А то вас съест бегемот, потому что крокодил вас уже съел.) Клиента убеждает больше то, что легче ему дается в его представлениях, образ чего является наиболее раскрученным и запечатленным в сознании, в его картине мира.

Правило доступности необходимо понимать достаточно широко, и не только как правило припоминания зрительных образов: ни в коем случае не интерпретируйте его столь узко. Если вы привыкли пользоваться одним видом кухонного ножа, то при возможности выбора из двух — привычного и незнакомого — вы, скорее всего, выберете первый. Но, разумеется, в вас может разыграться желание попробовать что-то новенькое, и тогда вы воспользуетесь вторым ножом, но это уже другая история. И в конце концов, кто сказал, что человеческое поведение объясняется одним законом? На то мы и люди, чтобы демонстрировать сложность своей натуры. Хотя иногда предсказуемость поведения того или иного субъекта меня смущает и даже в чем-то огорчает. Ведь этот субъект наивно полагает, что принимает решение сам, а оказывается, что это цепь обстоятельств и созданных кем-то

условий диктует ему то поведение, которое он принимает за свободное проявление своей воли. А воли-то может совсем и не быть. Вот, к примеру, правило доступности очень эффективно и ярко демонстрирует нам прогнозируемость человеческого поведения.

Вернемся к нашим баранам, то есть к вопросам.

1. Люди отвечают на вопрос о Белом доме утвердительно, полагая, что купол у него есть, потому что репортажи о США, президенте, власти в Америке, об их политике часто ведутся на фоне Капитолия — белого здания с огромным куполом. Этот образ купола настолько раскручен и запечатлен в нашем сознании, что мы моментально принимаем соответствующее решение.
2. Береза является символом России, так как часто ее образ используется в песнях, картинах, кинофильмах. Такая доступность березы заставляет нас предполагать, что это самое распространенное дерево. То же относится и к сосне, так как большинство из нас любит ходить по сосновому бору, образ сосны часто используется в искусстве. Кстати, некоторые отвечают на этот вопрос — «ель». Почему? Догадайтесь сами. (Даю подсказку: есть такой праздник — Новый год.) А вот тем, кто ответил, что самое распространенное дерево в России дуб, отвечу незамысловато, грубо и цинично (да простит меня читатель, но не могу удержаться): «Сам ты дуб».
3. Пушкин Александр Сергеевич — самый известный поэт в России.
4. По поводу очевидности носа я уже говорил, кстати, нос на чужих лицах — наиболее рельефная часть лица, наиболее запечатляющаяся.
5. Эйфелева башня является для нас, русских, символом Франции, так как ее наиболее часто показывают по телевидению в репортажах о Франции.
6. Секрет того, почему половина людей отвечает, что в списке больше мужчин, состоит в том, что большинство перечисленных мужских имен более знакомы нам, чем большинство женских. Соответственно, известные имена воздействуют на нас сильнее, так как то, что знакомо, то и запоминается лучше.

Трехлепестковый лотос продаж

Третье правило убеждения я называю столь поэтично из-за того, что оно так же фундаментально, как и два предыдущих, и сформулирова-

но именно для продаж. Им можно пользоваться и в других сферах: при ведении переговоров, не имеющих целью продажу, например при разрешении конфликтов. Но основной смысл правило трехлесткового лотоса продаж реализуется именно в переговорах по продажам. Давайте попробуем разобраться, на каком языке мы можем говорить с клиентом. Первый язык — *язык объективных фактов* — характеристика. Характеристика в данном случае — это то, что можно измерить, проверить, прочитать, увидеть, услышать, то есть то, что подвергается восприятию посредством органов чувств человека. Рассуждения по поводу продукта не являются объективной характеристикой. Цвет, размер, фамилия дизайнера — это характеристики.

Кроме измеримости вторым неотъемлемым качеством объективной характеристики является совместность, совместная измеримость, то есть возможность двум или нескольким людям (один из которых обязательно клиент, а другой продавец) констатировать эту характеристику. Если я говорю своему клиенту, что семинар продолжается в течение 16 часов, то мои слова можно подвергнуть временной проверке: у нас у всех есть часы. А вот если я утверждаю, что семинар короткий, это невозможно проверить. Для меня короткий — 16 часов, а для другого человека короткий — 3 часа, а 16 часов — очень даже длинный.

Почему я становлюсь таким занудой при объяснении трехлесткового лотоса продаж? Потому что я не могу иначе объяснять тему, парадоксальную своим соотношением простоты и сложности. (Как вы можете отметить, я еще и пытаюсь умничать!!!) С одной стороны, то, о чем я вещаю, кажется очень легким и простым, но попробуйте, читатель, назвать несколько объективных характеристик предмета, который находится в данный момент перед вами! Вы столкнетесь с объективными сложностями, вам будет сложно подобрать эти характеристики, сразу захочется говорить другим языком, о котором мы и поговорим немного позже.

Язык характеристик невозможно опровергнуть. «Фломастер зеленый, диаметр стержня — 5 мм, фирма — «Край пенсл»». Все подвергается проверке. Спорить не с чем. Тому, кто так говорит, можно довериться, но... не хочется, так как нет интереса. Да, разговор исключительно языком характеристик — точен, не вызывает сомнений, но скучен для клиента. «Ну и что, что ваш фломастер зеленый?!»

Второй язык, который возможен при рассказе о продукте, — *язык выгод*, пользы для клиента. «Вы заработаете на этом большие доходы,

вы привлечете дополнительных клиентов, вы сэкономите время...» Звучит красиво, но... Но не верится, потому что все так говорят. В сознании клиента есть одна прописная для него истина — весь мир существует именно для того, чтобы продать ему (клиенту) как можно больше разного барахла. (Отсюда правило — пиво должно быть правильное. Кстати, телевизионная реклама, абсолютно вся, подчиняется правилу «характеристики — преимущества — выгоды»; проверьте!) Дубль два. Отсюда правило, сидящее внутри клиента: «если тебе говорят, что покупка выгодна, но не предлагают веских доказательств, значит, втюхивают барахло». (Аплодисменты, премия за тонкий психологический анализ картины мира клиента.) Хватит, поехали дальше.

Если вы будете говорить исключительно языком пользы для клиента, это вызовет у него острое негодование от необоснованности ваших заявлений. Третий язык — *язык преимуществ*. Мы все живем в мире конкуренции, конкуренции в широком смысле, не только рыночной. Мы познаем мир на основе постоянных сравнений. Что-то выше, что-то ниже, что-то больше, что-то меньше, что-то быстрее, что-то медленнее. Конкуренция повсеместно встречается в нашей жизни. Есть конкуренция наших мотивов (пойти учиться и меньше зарабатывать, так много времени будет уходить на обучение, работать и больше зарабатывать, но меньше уделять внимания собственному развитию, которое в дальнейшем может принести больше денег), есть борьба за женщину (предполагаю, что есть борьба за мужчину), есть спортивная борьба и так далее.

Мы часто обращаемся к языку преимуществ. Большой, маленький, дешевый, яркий, удобный, и так далее. Все эти эпитеты субъективны, они достоверны лишь при сравнении с чем-то другим. То, что для вас «маленькие часы» (вы сравниваете с будильником ваши карманные часы), для меня «большие часы» (я сравниваю со своими часами, инкрустированными в перстень). Для обыденной жизни, не относящейся к продажам, среди людей существует так называемая согласованная реальность, когда эталоны (то, с чем мы сравниваем) подразумеваются, но не являются явными. Согласованная реальность тем крепче, чем больше мы имеем совместного опыта, совместных переживаний, совместной деятельности.

Отец ребенка говорит матери ребенка: «Посмотри на нашего Сережку, он совсем большой». Мать его прекрасно понимает, хотя оба знают, что Сережке 4 года. Их совместные переживания позволяют

им опускать эталоны, не проговаривать их. «В прошлый раз мы гуляли по этому парку полгода назад, и тогда наш мальчик боялся съехать с этой горки, а теперь он уверенно съезжает несколько раз», — подразумевает отец ребенка, и мать его прекрасно понимает. Они говорят языком преимуществ, прекрасно зная, что является эталоном. Знание эталонов не обязательно должно быть осознанным. Мать и отец не обязательно должны сразу вспоминать прогулку полугодовой давности, но на тонком уровне, на уровне эмоциональной памяти, они актуализируют одинаковые эталоны.

Если вы работаете с клиентом в течение нескольких лет, вам нет надобности пояснять слово «новый», которое вы используете, представляя ваш продукт. Вы имеете достаточный опыт совместной деятельности, чтобы понимать под новым одно и то же. Но если вы говорите клиенту, с которым встречаетесь всего второй раз, «наш новый продукт», что прикажете ему думать о вашем товаре? Что это новый по сравнению с тем, что вы презентовали в прошлый раз? Или он новый для вашей фирмы, потому что уже двадцать лет ваша компания продает одно и то же и безнадежно отстала от своих конкурентов? Или товар является новым для России? Или товар новый с точки зрения упаковки? Или товар новый с точки зрения фирмы-изготовителя??? Продолжать, читатель? Думаю, не нужно, вы меня понимаете.

Следовательно, если вы рискуете говорить языком преимуществ, вы вызываете к разным реальностям, которые существуют у вас и вашего клиента, к разным картинкам мира. Вы не произносите эталона и тем самым побуждаете домысливать клиента самому. А он может такое домыслить!!! Ну, не мне вам рассказывать, как говорится, чтобы усилить эффект убедительности своей речи.

Таким образом, разговор с клиентом на любом из трех языков по отдельности — словами объективных характеристик, словами преимуществ или словами выгод — не дает того результата, которого мы, как продавцы, хотели бы достичь. Ведь мы хотим достичь очень больших результатов. (Цель выше! Основной принцип продаж.)



Только сочетание, совместное применение характеристик, преимущества и выгоды делает нашу речь наиболее убедительной.

Называя объективную характеристику, мы закладываем фундамент точных фактов и доверия между клиентом и нами.

Называя преимущество, мы подводим клиента к нужной нам мысли, рельефно изображаем характеристику и одновременно настраиваем его на определенный ход мыслей.

Говоря о пользе, которую получит клиент, мы предоставляем ему возможность предвосхитить удовлетворение его желаний. Эта святая для продаж триада дает нам много как продавцам, а клиента подводит к нужным выводам.

«Зеленый фломастер (характеристика) — спокойный цвет (по сравнению с красным — преимущество), клиент, которому вы будете рисовать диаграмму роста его дохода в связи с приобретением вашего товара, лучше воспримет эту информацию (выгода)» — я бы продавал зеленые фломастеры именно так.

«Зеленый фломастер (характеристика), позитивный цвет (по сравнению с синим — преимущество), ваша мысль, изложенная на бумаге, вызовет больше положительных эмоций клиента (выгода)» — я бы продавал зеленые фломастеры и так.

Можно и по-другому.

«Зеленый фломастер (характеристика), цвет травы (преимущество), когда вы будете излагать свой проект утилизации отходов на бумаге, вы вызовете больше ассоциаций у комиссии по экологическим вопросам (выгода)».

Мы понимаем, что одна и та же характеристика может в вашем разговоре с клиентом приводить к разным преимуществам и разным выгодам. Верным является и обратное утверждение: разные объективные характеристики могут приводить к одинаковым преимуществам и одинаковым выгодам. Каждый товар обладает десятками, даже сотнями, характеристик, каждая характеристика может приводить к десяткам преимуществ, а каждое преимущество и характеристика могут приводить ко всем выгодам и пользам, которые актуальны для данного клиента в данный момент!!!

Трехлепестковый лотос продаж подтверждается двумя предыдущими правилами аргументации. Характеристика — всегда деталь, которая, как мы разобрались, так убеждает любимого нами клиента (есть за что его любить, когда нам удастся его убедить, — все в ваших руках). Ничто не является настолько доступным для нашего сознания, как наши желания, потребности, мотивы, если они правильно выражены!!!

Вполне естественно, что мы часто используем не тот порядок, который описал я: 1 — характеристика, 2 — преимущества, 3 — выгоды. Просто порядок облегчает обучение. Конечно, вы можете менять по-

рядок, только не забывайте все три составляющие и не путайте характеристики с преимуществами и выгодами. Голова клиента не ваша голова: то, что для вас ясно как день, для него темно как ночь. Чаще всего продавцы, даже вполне опытные, забывают подкреплять свою презентацию характеристиками и предоставляют клиенту возможность подвергнуть сомнению обоснованность их заявлений. Ну что ж, переходим к следующему правилу убеждения!

Примеры. Людей чрезвычайно сильно убеждают примеры «по аналогии». Это факт, не спорьте со мной и собой, это действительно так.

Конкретные сравнения. Те, кто посещал презентации компаний, занимающихся тайм-шером, знают, насколько у них продумана система убеждения клиента.

Менеджер: Ваше путешествие будет стоить 10 000 долларов.

Клиент: Гм...

М.: Разумеется, если вы настаиваете на средней температуре воздуха от 23 до 28 градусов.

К.: Нет, я не настаиваю, мне кажется, даже жарковато для нас...

М.: Тогда другое дело — при температурах от 18 до 23 градусов стоимость — 8000 долларов.

К.: Гм...

М.: Наша компания максимально заботится о комфорте клиентов, мы говорим о доме класса «президент».

К.: А какие еще бывают классы?

М.: Класс «комфорт», если мы говорим о нем, стоимость составляет 6000 долларов.

К.: Комфорт, похоже, также подходит для нас.

М.: Мы говорим о пятикомнатных номерах, вы понимаете это?

К.: Не совсем, для нас двоих подошел бы и двухкомнатный.

М.: Ну, это другое дело, в таком случае стоимость 3000 долларов, как вам такая цена?

К.: Гм...

М.: Я забыл, сейчас у нас есть в наличии две горящие путевки с 50-процентной скидкой, если хотите, я поговорю со старшим менеджером, может быть, он сумеет что-то сделать.

К.: Это интересно.

Менеджер уходит за старшим менеджером, через несколько минут менеджер появляется вместе со старшим (крайне занятым) менеджером, который обращается к клиенту со следующими словами: «Да, действительно, одна путевка осталась, вложения в нее — 1500 долларов. Берете?»

К.: (Пауза.) Да.

А теперь представьте себе другую ситуацию.

Вы узнаете, сколько стоит путевка в турагентстве, а именно 750 долларов. Затем для сравнения звоните в другое и получаете ответ — 1500 долларов. Согласитесь, что 1500 долларов в первом случае и во втором — разные суммы, хотя цифры идентичны.

Все дело в контрастах; так как многое мы познаем в сравнении, именно так нам легче различать реальность, окружающую нас. Дорого и дешево, быстро и медленно — понятия относительные. 10 лет назад скорость 486-го компьютера считалась быстрой, а на данный момент 486-й, с его медленным процессором, уже раритет.

Если вы используете в своей аргументации сравнения, то вы предоставляете клиенту точку отсчета, удобную для вас.

Можно сравнивать имеющуюся продукцию с предыдущей, свои товары с товарами конкурентов, одни модели продукции с другими. Сравнения дисциплинируют мозг клиента, дают ему точку опоры. Если вы не дадите ему точки опоры, он выберет свою, невыгодную вам.

Образные сравнения

Что запомнится вам лучше: «острый» или «острый, как меч самурая», «прочный» или «прочный как камень», «надежный» или «надежный, как швейцарский банк»? «У нас большой ассортимент» или «Количество наименований у нас больше, чем слов в словаре Даля»? Я задаю, как мне кажется, риторический вопрос. Образные сравнения, то есть уподобления какого-либо преимущества товара какому-либо образу, — крайне эффективный метод, чтобы побудить клиента запомнить то, о чем вы ему говорите.

Если совершить краткий экскурс в психологию мышления человека, то можно увидеть, что мышление подразделяется на следующие виды. Первый вид — наглядно-действенное мышление, которое характеризуется тем, что человек оперирует в своем сознании действиями. Например, вы вставляете ключ в замочную скважину, но дверь не открывается, тогда включается наглядно-действенное мышление: ваша рука автоматически ищет нужное положение, необходимый угол наклона, ключ то утапливается глубоко в скважину, то опять вынимается. Это происходит на уровне манипулирования с предметом. Такой вид мышления — наш частый спутник в познании этого мира. Если случается непредвиденная ситуация, когда вы ведете машину, то ваши руки автоматически выбирают оптимальное направление руля, то есть вы мыслите в действии.

Следующий вид мышления — образное, когда человек управляет образами, возникающими в его голове. «Собака лает». Вы можете без особого труда представить себе собаку, лающую собаку. Вы можете представить, как она перестает лаять. Вы оперируете образами, не обязательно зрительными. Также есть образы слуховые, тактильные.

Третий вид мышления — абстрактно-логический, то есть мышление категориями, понятиями. Что такое собака? Собака — это млекопитающее, домашнее животное, характерным звуком для которой является лай. Я даю определение (разумеется, нелепое с точки зрения биологии, но для меня оно подходит). Способность мыслить категориями — то, что, по всей видимости, отличает нас от всех других существ, населяющих эту планету (я не говорю о невидимых и непризнанных существах, о леших, вампирах, троллях, гномах, а также представителях параллельных реальностей — нет возможности поговорить по-настоящему откровенно). Подвидом понятийного, логического абстрактного мышления является мышление схемами, не словами-понятиями, а именно схемами, алгоритмами.

А теперь вернемся к образным сравнениям как инструменту воздействия на клиента. При образном сравнении мы задействуем два типа мышления клиента, с одной стороны, логическое, с другой — образное. Зачем? Чем больше клиент вовлечен в процесс взаимодействия с вами и с продуктом, который вы имеете честь предложить ему, тем больше вероятность приобретения. Разумеется, не доводите до абсурда это правило. Вообще любое правило не стоит доводить до абсурда, хотя не так уж и мало людей, которые говорят совершенно серьезно: «Но если я буду всегда применять образные сравнения, то клиент подумает, что со мной что-то не то». На это я отвечаю так: не то что клиент, я уже думаю, что с вами что-то действительно не так. Кто сказал, что это правило надо применять для каждого преимущества вашего товара? Да, да, ответьте мне, кто это сказал? Вы это предположили? Славное предположение. Первое, что необходимо уяснить каждому продавцу: чем более гибко вы можете подходить к клиенту, тем больше вы заработаете денег. Поведенческая гибкость — вот что отличает Продавца от продавца.

Образные сравнения применяются тогда, когда вы особенно хотите подчеркнуть то или иное свойство, выделить его из сонма других. Применять образные сравнения очень непросто, но удачные сравнения запечатляются надолго.

Иносказания и метафоры

Применение иносказательного метафорического языка столь же трудно, сколь результативно. Повторяю: столь же трудно, сколь и результативно.

Один человек очень умело пользовался метафорами, и, если ему было необходимо что-то объяснить, он все время прибегал к ним. Он делал это настолько искусно, что у него как-то спросили: как вам удастся найти метафору к любой ситуации? На что этот человек ответил: «Вы знаете, я отвечаю на ваш вопрос, воспользовавшись одной метафорой. Как-то раз император, проезжая по деревне, увидел на заборе десять мишеней, каждая из которых была прострелена точно в центре. Императора заинтересовал такой меткий подданный, и он приказал немедленно привести последнего к нему. Привели крестьянина. Император спросил: «Как ты умудряешься быть таким метким, ты даже ни разу не попал в девятку, все время в яблочко». На что крестьянин ответил: «О, это очень просто. Сначала я стреляю, а уж потом обвожу дыру в заборе крутами мишени. Вот и получается, что все время стреляю точно». Так же и я пользуюсь метафорами. Сначала я вспоминаю какую-нибудь метафору, а уж потом придумываю, к чему из сложившейся ситуации ее можно приложить».

Такая полубыль-полуправда, полущутка-полусерьез (последнее слово — моя выдумка — прошу оценить) показывает нам, что метафоры обладают огромной силой убеждения. Мы посвятим какое-то время метафорам в главе, посвященной обработке возражений, но приведем пример метафорического убеждения прямо сейчас.

Продавец: Знаете, почему я предлагаю воспользоваться вам услугами нашей компании, а не изготавливать сайт самому? Потому что это особый вид деятельности, довольно специфический. К примеру, если вы в своей компании организуете парк машин, вы ведь не собираетесь изготавливать машины сами? Конечно нет, вы их покупаете! Если вы хотите обновить мебель в офисе, вы изготавливаете ее своими силами? Нет! А сайт в Интернете не менее сложная продукция, чем офисный стол.

Правило вовлечения

Это правило — общего характера, конкретизация за вами... «Идеи наши, бензин ваш», — говорил незабвенный Остап Бендер. Что нужно сделать продавцу костюмов или обуви, чтобы увеличить вероятность покупки на 50 %? Побудить зайти в примерочную. Люди, посетившие

примерочную, увидевшие себя в зеркале в новом костюме, значительно более предрасположены к покупке. Разумеется, они вовлеклись максимально. Чем больше вы вовлекаете клиента в процесс переговоров, тем выше шансы на успех. Молчаливый, отстраненный клиент — плохой знак плохой работы (или хороший знак плохой работы — кому как нравится).

Как продавцы на улицах, использующие жесткий тип продаж (о морально-этических нормах мы сейчас не говорим), используют правило вовлечения? Продолжим линию «двенадцати стульев»: «Ваше политическое кредо?» — «Всегда!» Как они используют правило вовлечения? Ответ тот же: **всегда**. Они перегораживают вам дорогу и протягивают бутылки с каким-нибудь веществом (под кодовым названием «духи»). «Это вам подарок» — и стремительно протягивают бутылку прямо вам в руки. Инстинкты срабатывают у многих мгновенно, и... не осознавая этого, вы уже держите его у себя в руках. Из представления о том, чем бы мог являться этот бутылочек в вашем сознании, если бы продавец пытался просто объяснить вам, что это такое, бутылочек превращается во вполне осязаемую материальную вещь. К сожалению, людей чаще всего убеждает то, что более вещественно и материально. Почему так сложно продавать рекламные услуги, консалтинговые услуги, маркетинговые услуги и прочие разные услуги? Потому что они не материальны.

Вернемся на улицу к нашему продавцу духов. Вот в вашей руке оказывается этот печально известный бутылочек, а продавец не успокаивается. Со светящимся взором, энергичным голосом он продолжает: «Наша компания проводит сегодня беспрецедентную акцию. Еще один подарок вам — эта записная книжка и эта авторучка». И то и другое тем же путем следуют из сумки продавца в ваши руки. «И это все бесплатно, при условии, что вы приобретаете этот замечательный канцелярский набор стоимостью в 200 рублей». Вы завалены вещами, вы держите их в руках, а продавец неумолит. «Откройте записную книжку, позвольте, я вам помогу, вот так, посмотрите, какое удобное расположение календаря и визитницы».

У профессиональных жестких продавцов есть чему поучиться, особенно правилу вовлечения. Правило вовлечения работает с первого шага на территорию клиента или с первого шага клиента по вашей территории (какая разница). Вы даете клиенту визитку, вы вовлекаете его, он что-то держит, рассматривает. Вы предлагаете посмотреть наглядные материалы и полистать проспект — вы вовлекаете его.

Прогрессивные книжные магазины быстро отреагировали на рыночные отношения, введя у себя открытые прилавки, и теперь ты, как в универсаме, ходишь спокойно по магазину и можешь полистать любую книгу, поддержать ее в руках, посмотреть оглавление, почитать выдержки. Если раньше я выходил из Дома книги с одной книгой, то теперь выхожу с двумя-пятью. Сама ситуация побуждает меня вовлекаться в процесс приобретения. Расходы на предотвращение воровства несопоставимы с увеличением объема продаж в таких магазинах. Кстати, напомним (так, на всякий случай, мало ли вы забыли): задать вопрос клиенту — это тоже сделать шаг по вовлечению клиента, а задать уместный вопрос — значит вовлечь клиента.

Знаете, что умудряются делать профессиональные продавцы ванн? У них клиенты в костюмах и галстуках ложатся в ванны, которые выставлены в залах, только для того, чтобы попробовать, как та или иная ванная подходит ему! Представьте себе солидного джентльмена, лежащего в витринной ванне. Такое может быть, и к этому надо стремиться, потому что, когда клиент вылезает из нее, он достает свой толстый кошелек!!!

Подведение итогов

Ваши клиенты вряд ли понимают то, что вы говорите, в 80 случаях из 100. Скажу по-другому, 80 % того, что вы говорите, клиент не понимает по многим причинам. Он может запутаться в ваших доводах. Он может отвлечься на что-то другое в процессе переговоров или презентации. Клиент может, в конце концов, настолько не соглашаться с тем, что вы ему только что сказали, что будет действовать по принципу «с глаз долой — из сердца вон». Есть еще причины, по которым 80 % того, что вы говорите клиенту, не послужит аргументом в вашу пользу. Люди настолько наивны в своей убежденности, что если они что-то сказали, то их услышали. Это, увы, не так. Не перите — не надо, мне лучше, я отобью у вас ваших клиентов, если, конечно, создам конкурирующую с вами фирму. И для того чтобы выйти в лидеры рынка, я воспользуюсь правилом подведения итогов. Это правило гласит: если вы разговариваете с клиентом и подводите промежуточные итоги того или иного пункта обсуждения (качество товара, фирма-изготовитель, надежность доставки и прочее), вы добьетесь больших успехов по сравнению с той ситуацией, когда такие итоги не подводятся.

Продавец: Я хотел бы рассказать о тех возможностях, которые мы предоставляем нашим корпоративным клиентам и о нашем продукте.

Клиент: Давайте.

П.: Персонал вашей компании пользуется отдельными телефонными номерами?

К.: Да, практически у каждого третьего есть свой телефон.

П.: Я предполагаю две частые ситуации, которые могут возникать у ваших подчиненных. Первая. Им звонит клиент, но попадает не в тот отдел. Тогда ваш сотрудник говорит клиенту, по какому номеру ему нужно перезвонить. Клиент кладет трубку и начинает звонить снова. Ему немного неудобно; второй раз набирает номер, а он занят. Он, если, конечно, вы не монополист, может потерять терпение и позвонить в другую компанию. Возможна такая ситуация?

К.: Принципиально возможна, хотя у всех есть четкие инструкции, что делать в случае, если им звонят не по адресу. Ну а если клиент не перезванивает в случае занятой телефонной линии, значит, он не очень-то и хочет покупать у нас товар!!!

П.: Я понимаю, о чем вы говорите. Я также предполагаю и вторую ситуацию. Ваш персонал в случае необходимости связаться с представителем другого отдела набирает его городской номер. Тут может быть одна сложность: коллега разговаривает с клиентом или с другим коллегой, так что связаться практически невозможно. А дело не позволяет ждать. Поэтому человек встает и идет к коллеге в отдел, чтобы разрешить возникшую проблему у него на месте. Это, наверное, отнимает время, которое можно потратить на что-то другое.

К.: Я понимаю, на что вы намекаете, но мои подчиненные быстро бегают, от этого зависит их зарплата, фигурально выражаясь.

П.: Разумеется! Знаете, нехорошо, если в тот момент, когда он уходит к коллеге, ему позвонит клиент или поставщик и никого не застанет; это немного напрягает. Вы знаете, я не зря об этом говорю. Я попытался проанализировать наиболее часто встречающиеся ситуации в компаниях относительно общения по телефону, и эти две ситуации, о которых я только что говорил, — самые распространенные. Первая — клиент звонит не по адресу, и его приходится просить перезвонить. Вторая — трудно дозвониться из одного отдела в другой.

К.: И?..

П.: Мы производим мини-АТС, использование которых исключает возможность возникновения таких ситуаций. Мини-АТС предоставляют порядка 100 местных трехзначных номеров, то есть для того, чтобы иметь местный номер, нег. необходимости иметь городской, вы понимаете?

К.: Разумеется, понимаю.

П.: То есть часть ситуации мы уже разрешаем, телефонами обладает не каждый третий сотрудник, а каждый первый. Ведь вы говорили, что у вас около 100 офисных сотрудников.

К.: Гм...

П.: Таким образом, мы предоставляем каждому сотруднику по местному номеру. Наше мини-АТС перераспределяет звонки. Я так понимаю, что существуют номера, на которые чаще всего звонят клиенты, номера, на которые достаточно часто звонят партнеры и клиенты, номера, на которые звонят иногда, и номера, на которые звонят редко. Так бывает чаще всего. Кто-то по должности часто общается с внешним миром, кто-то чаще разговаривает с коллегами.

К.: Здесь с вами не поспоришь.

П.: Таким образом, мини-АТС разрешает еще одну важную задачу — перераспределение нагрузки. У вас появляется несколько городских номеров, на которые приходится основное количество внешних звонков. В случае занятости одного из номеров система автоматически незаметно для клиента перенаправляет звонок на другой номер, который свободен. Ресепшенист принимает звонки и уже по системе внутренней связи отправляет звонящего именно к тому, в ком он заинтересован. Я не изобретаю велосипед, такая система показала свою эффективность в 1500 компаниях, которые являются на данный момент нашими клиентами. Как вам такая система с первого взгляда?

К.: С первого взгляда неплохо.

П.: Итак, подчеркнем, что система перераспределения звонков, при которой ни один из клиентов не ждет, а также все направляются сразу с помощью ресепшениста по адресу, достаточно выгодна как с точки зрения экономии времени и сил клиента, так и с точки зрения имиджа вашей компании. Для всех мы устанавливаем выход через пятерку, система сама подбирает свободный городской номер человеку, который собирается позвонить. Ведь редко возникает ситуация, что всем ста сотрудникам необходимо звонить одновременно?

К.: Ну.

П.: То есть каждый может позвонить в город, что позволяет наша система. И, знаете, я не сказал еще об одном важном моменте: наше мини-АТС может устанавливать приоритет внешнего звонка над внутренним или наоборот, в зависимости от должности и функций человека. И это еще не все. Если ваш сотрудник разговаривает по телефону и к нему поступает второй звонок, то он получает сигнал, что на второй линии находится кто-то, и спокойно говорит своему собеседнику: «Извините, одну минуту», переключается на другую линию и узнает, насколько срочно и важно то, что хочет сообщить другой звонящий. Кстати, система может держать до трех звонков на одном номере. Если же сотрудник настолько популярен и ну-

жен всем, что ему поступит четвертый звонок, то он возвращается либо ресепционисту (если звонок внешний), либо возвращается к звонящему коллеге с просьбой перезвонить. Коллега понимает, что, если у этого человека три звонка на линии, нет необходимости идти к нему в отдел, он и так слишком занят, тем более что можно установить систему автодозвона. Как вам это?

К.: И сколько это стоит?

П.: Перед тем как назвать стоимость нашей мини-АТС, я бы хотел еще раз тезисно повторить, что она делает.

И тут вы применяете правило промежуточных и основных итогов — повторите тезисно то, о чем вы разговаривали с клиентом. (Проведем маленький эксперимент. Попробуйте повторить то, что сказал продавец, то есть перечислите основные преимущества предлагаемого им продукта. Получается? Возможно, вы что-то упустили. Это вы, профессиональный продавец, сконцентрировавшийся на чтении, а что говорить о клиенте, внимание которого всегда отчасти поглощено чем-то другим. Этот эксперимент доказывает необходимость подводить промежуточные итоги!!!)

А стоимость ее 5000 долларов. И у вас высвобождается примерно 30 % городских телефонов, которые вы можете использовать в других целях.

Подводите итоги, промежуточные и основные, это увеличит понимание клиентом того, что вы в действительности предлагаете.

Использование схематичных рисунков

Почему каждый профессиональный продавец должен иметь цветные фломастеры и несколько листов белой бумаги формата А4? Потому что они могут ему пригодиться, если, конечно, он воспользуется случаем и достанет их вовремя. Но не для того, чтобы разукрасить физиономию клиента разными цветами, и не для того, чтобы красочно разрисовать самому себе перспективы повышения заработной платы от такого украшения клиента, а для того, чтобы дополнительно вовлечь клиента путем использования схематичных рисунков.

Что такое схематичный рисунок в моем понимании? Это любое изображение на листе бумаги, которое производится в момент непосредственного контакта с клиентом с целью сосредоточения его внимания и увеличения аргументирующей силы доводов. Приведу классический пример.

Менеджер по рекламе радиостанции на FM-диапазоне встречается с клиентом после предварительного телефонного звонка. Идут переговоры, клиента устраивает аудитория радиостанции, которая при первом приближении совпадает с его целевым сегментом. Заходит речь и о цене.

Дубль 1

Клиент: Сколько это будет стоить?

Менеджер: Реклама 5 раз в день в течение недели обойдется вам в 800 долларов.

А теперь произнесите вслух «5 раз в день в течение недели обойдется нам в 800 долларов». Ну произнесите, пожалуйста, что вам стоит. Сколько времени уходит на такое предложение? — 5 секунд, и сколько это стоит? — 800 долларов. Воистину виртуальная услуга — 5 секунд за 800 долларов. Если вы не понимаете, о чем я говорю, попробую объяснить по-другому. В сознании клиента не все так логично и последовательно, как хотелось бы нам и как того требует объективная реальность. Многое перепутывается — реальный продукт с представлением о нем.

Услуга, которую оказывает компания, может идентифицироваться с фигурой продавца, то есть с вашей личностью. Не зря же говорят, что клиент покупает в какой-то степени продавца, а продавец продает не продукт, а себя самого, и от того, насколько эффективно он может продать себя, зависит и приобретение клиентом самого товара (услуги). Ах, если бы у нас было время и настроение пофилософствовать на эту тему, я думаю, мы много интересного смогли бы подметить в процессе принятия решения клиентом.

Получается, что у человека товар (услуга), который вы продаете, и представление человека об этом товаре (услуге) подчас неразличимы, по крайней мере в большинстве случаев. Ну, мы же понимаем, что никто не скажет, что есть реальный мир на самом деле. У каждого из нас существует некое субъективное представление о мире, в том числе и субъективное представление о товаре (услуге). Из чего складываются такие представления? Зрительные образы, мысли по поводу, слуховые образы, тактильные образы, иногда обонятельные и вкусовые (в случае приобретения пищи, допустим). Все эти образы вместе составляют некое совокупное представление клиента о продукте. Его представление и есть продукт. Потому что продукт — это не вещь в себе, это вещь для другого, для клиента.

Выходит, что продукт сам по себе бессмыслен, его нет, так как продукт предназначен для удовлетворения неких желаний человека. Продукт для продавца — такая несуславица, потому что ни один производитель не делает продукт для продавца, он изготавливает его для покупателя. Итак, единственной реальностью (хотя и субъективной) является совокупное представление клиента о продукте. А теперь вернемся к клиенту радиостанции. Из чего складывается его совокупное представление о продукте? Из слухового образа «5 раз в день в течение недели». И сколько это стоит? 800 долларов. Сложно платить за 5 секунд такие деньги.

В таком случае нам на помощь приходит Чил и Дейл продаж — схематичные рисунки.

Менеджер: Давайте нарисую схематично то, как будет даваться ваша реклама (достает чистый лист белой бумаги и пару-тройку разноцветных фломастеров). Столбцы — это дни недели (рисует семь столбцов), отметим их (помечает сверху от понедельника до воскресенья). По горизонтали отметим время новостей (рисует горизонтальные линии, продолжая говорить с клиентом). Новости в 10.00, 12.00, 14.00, 16.00, 18.00, 20.00, 22.00. Один день будем давать вашу рекламу сразу перед новостями, следующий сразу после, потом опять перед. (Отмечает другим фломастером жирными красными линиями время выхода в эфир по будним дням.) А с субботой и воскресеньем поступим немного иначе: дадим вашу рекламу со сдвигом к 22.00 (рисует). Вот время выхода информация о вашей компании в эфир для 50 000 слушателей, которые ежедневно настраиваются на нашу радиоволну (пишет большими буквами сверху листа «50 000 слушателей»).

В результате перед клиентом оказывается весь лист бумаги, который вдоль и поперек исчерчен временем выхода в эфир его рекламы. Зрительное восприятие клиента задействовано полностью, клиент не только слышит, но и видит ваш продукт на листе. Ой, как хорошо, если покупатель начинает что-то исправлять на этом листе! Это хороший признак того, что клиент вовлечен, что он думает о том же, что и вы. Теперь дело осталось за малым.

Менеджер: Такое воздействие на нашу аудиторию обойдется вам в 800 долларов (рисует «800» спокойным цветом внизу таблицы более мелким шрифтом, чем «50 000 слушателей»).

Вербальные картинки

Давайте вспомним основную задачу продавца. Чувствую, вспомнили... (Вспоминается школа, где радостный учитель, которому кажется,

ся, что все, о чем он говорил на прошлых уроках, обязательно должны запомнить дети, говорит: «Ребята, а теперь давайте вспомним то, что мы проходили на прошлом уроке». Он улыбается, но постепенно улыбка из радостной превращается в натянутую, а из натянутой в вымученную.) Итак, основная задача любого продавца — создать в голове клиента представления о будущем удовлетворении потребности. И здесь, как нельзя кстати, нам помогает такой прием, как вербальные иллюстрации. Самое основное в этом правиле — побудить клиента увидеть какую-нибудь картинку. Нам надо словами обрисовать ему какое-то событие, какую-то картинку для того, чтобы эта иллюстрация наглядно продемонстрировала ему либо получение удовлетворения от вашего продукта, либо те неприятности, с которыми связано отсутствие вашего продукта у него в арсенале.

Клиент: Зачем мне нужен кондиционер в офисе?

Продавец: Представьте себе: лето, жара, душно, клиент входит к вам, чтобы посмотреть образцы тех строительных материалов, которые он собирается купить для своего магазина. Но он чувствует себя очень некомфортно, ему хочется пить, хочется на свежий воздух, и он думает: «Ладно, все равно собирался посмотреть еще и у других поставщиков, тем более что ко мне здесь никто не подходит, все менеджеры разговаривают с другими клиентами. Что-то здесь тяжело ждать, пойду». И он УХОДИТ.

Часто для стимулирования воображения клиента используются такие словесные формулировки, как «Представьте себе...», «Допустите такую ситуацию...», «Вообразите следующее...». Такие формулировки работают на внушение клиента. Я не говорю о внушении как о паранормальном явлении. Я говорю о внушении как об одном из ведущих механизмов оказания влияния наряду с убеждением и эмоциональным заражением. Есть люди, которым нет необходимости применять логику в своих рассуждениях. Все, чем они пользуются, чтобы повлиять на другого человека, — внушение. Спокойный голос, хорошая, уверенная речь, повелительные наклонения и констатация фактов — и вы уже думаете так, как хотелось бы этому человеку.

Продавец: Мы предлагаем автоответчики к нашей мини-АТС. Представьте себе, клиент позвонил, а кто-то отлучился, к телефону никто не подходит, потом он перенаправляется опять к ресепционисту, и тот просит перезвонить. А возможность перезвонить может появиться не так скоро, а информация срочная. Конечно, звонящий мог бы оставить информацию ресепционисту, но почему-то не стал, мало ли может быть причин. В результате ваш человек не знает чего-то, что ему стоило бы знать.

Продавец: Давайте предположим на минуту, что вы подали рекламу на нашем телеканале. Как я уже говорил, каждый раз продукцию вашей фирмы видят примерно 100 000 человек. Предположим, что обратили на нас внимание 10 000 человек, заинтересовались 5000, подумали, что стоит когда-нибудь взять, 1000 человек, активно заинтересовались с намерением прийти к вам в магазин — 500. В итоге к вам пришло 100 человек и каждый сделал покупку на 1000 долларов. Как вам такая ситуация?

Воздействуйте на мозг клиента, будоражьте его воображение!!! Это того стоит. Кстати, отметьте, что я употреблял в своих примерах глаголы либо в настоящем, либо в прошедшем времени и делал это намеренно. Если мы будем употреблять предложения в будущем времени, мы будем усиливать гипотетичность ситуации. В будущем может сбыться, а может, и нет. Используя же настоящее или даже прошедшее время, мы как бы драматизируем, создаем больший эффект для клиента, и тогда он склонен представлять ситуацию (ведь вы это ему внушаете) как происходящую сейчас или даже произошедшую. Обратите на мои последние слова особое внимание, не пренебрегайте ими...

Правило «потому что»

Проводили следующий эксперимент. В библиотеке, где бывают достаточно большие очереди, чтобы ксерокопировать книгу или отрывок из нее, подставной человек подходил к началу очереди и говорил: «Пропустите меня, пожалуйста, мне нужно быть первым». Ну что, старая добрая угадка: сколько процентов пропускали его? Ой, как мало! Всего 20 %. В следующий раз человек подходил с несколькими другими словами: «Пропустите, пожалуйста. Мне нужно быть первым, потому что я опаздываю на поезд». То есть подставной экспериментатор объяснял причину своей просьбы. Сколько процентов пропустили? 50 %!!! На 30 % больше! Скажете — незначительная разница. А что в таком случае вы сказали бы, если бы ваши продажи после прочтения этой книги увеличились на 30 %? А они действительно увеличатся!!! Вы бы сказали — классно. Так что процент увеличения достаточно весомый, особенно если это касается нашего кошелька.

В третьем случае к такой же очереди подходили со следующими словами: «Пропустите меня, пожалуйста. Мне нужно быть первым, потому что мне нужно быть первым». Вы понимаете, совершенно тавтологическое заявление. Когда следствие объясняют не причиной, а тем же следствием. Это все равно что заявить: солнце светит, потому что

оно светит. Так сколько пропустило в этот раз? 49 %!!! Только 1 % людей почувствовал какую-то нелепость, остальные проглотили это «потому что» вместе с косточками. Отсюда следует правило — клиенты подвергаются убеждению в большей степени, если им предлагать на рассмотрение причинные закономерности. То есть более эффективно вместо «вы увеличите свои продажи» говорить «вы увеличите свои продажи, потому что те знания, которые вы получаете из этой книги, превратятся в твердое умение продавать».

Интересно, что люди воспринимают аргументацию более благосклонно и просто по причине формального объяснения. Главное, чтобы «потому что» было. А что там идет за «потому что», вопрос не столь важный. Может быть, не зря на вопрос «Почему ты это сделал?» ребенок может ответить «Потому!» Может, этого в какой-то степени действительно хватает для объяснения? Эксперименты показывают, что это так. Если я говорю: «Мне нужно быть первым, потому что очень нужно», — вряд ли я по-настоящему объясняю причину, но вот формально я ее предоставляю, и этого бывает достаточно. Если вы думаете, что я агитирую вас морочить клиенту голову, то это не так. Моя цель — показать вам каждый феномен, который позволяет нам продавать эффективнее, более рельефно, чтобы вы смогли увидеть все выпуклости и вогнутости, все гладкие места и трещинки. А вот насколько это у меня хорошо получается, судить вам.

Используйте правило «потому что». Разъясняйте причины того или иного. Почему вы пришли именно сегодня. Почему вы звоните именно ему. Почему компания изменила внешний вид продукта. Почему цена такая, какая она есть. И так далее и так далее.

Подчинение последовательности и собственным обязательствам

То, о чем я сейчас буду говорить, а вернее, писать, а вернее, уже пишу, а уж если быть точным, то, о чем вы сейчас будете читать (если, конечно, будете после такого зазудства), не является правилом в том смысле, в котором я приводил другие правила. Скорее это общая стратегия поведения, способствующая увеличению продаж. Это правило — не правило, его невозможно применить одномоментно. Оно само по себе зависит от времени, в течение которого оно реализуется. Мне пришла в голову хорошая мысль, что если бы переписать эту книгу заново, можно было бы сформулировать три типа правил убеждения: опера-

тивные, тактические и стратегические. Так вот то правило, о котором я собираюсь рассказать, а все никак не начну, является стратегическим.

Представьте себе следующий эксперимент, который проводился опять-таки в Америке. Один городок разделили на две половины, разделили, естественно, мысленно (те люди, которые проводили в нем эксперимент, черту мелом не проводили). Представители некой общественной организации приходили в частные дома-коттеджи и просили разрешение установить на их территории, на газоне, таблицу размером со стандартный лист (напоминаю, А4). На такой табличке была надпись явно социального характера: например: «Берегите газ — достояние общества» или «Осторожно, снижай скорость, это жилой район». Около 40 % людей соглашались на размещение. Ну и впрямь, отчего не разместить, думал про себя незатейливый американец, обвевшись гамбургерами и насмотревшись на Джи Каприо до дури.

Через неделю-другую в те же дома, в которых представители общественной организации получали согласие, приходили представители другой общественной организации, никак не связанной с первой. Они спрашивали у хозяев домов разрешения поставить плакат огромного размера. Причем предлагали посмотреть на картинки тех домов (конечно, картинки были сфабрикованы), где такие плакаты уже установлены. Невороженному глазу было понятно, что такой плакатище загромождает солнечный свет, портит вид и так далее. Около 40 % из согласившихся в первый раз шли и на эту уступку, то есть разрешали размещение такого плаката. Да, кстати, содержание плакатов было схоже по социальной направленности.

А теперь обратим наше внимание на вторую половину города, в которую сразу же приходили представители второй общественной организации со своим плакатом-монстром, минуя плакат-малютку. Как вы думаете, сколько людей соглашалось сразу разместить этот плакат-чудовище? Ну конечно, вас, как я уже понял, после моих вопросов на мякине не проведешь!!! (А знаете ли вы, откуда взялась такая поговорка?). 0 %!!! Никто не соглашался. А теперь я задам стандартный вопрос. Почему в первой половине города соглашались, а во второй нет? (Если бы мы были сейчас на тренинге, сидели в одной комнате, а я бы у вас это спрашивал, я бы обязательно обвел каждого из вас взглядом и многозначительно помолчал бы, а кто-нибудь из вас подумал бы: «Ну, елы-палы, что за детский сад?») Так все-таки почему?



Люди, давшие согласие на малое, в большей степени предрасположены дать согласие и на большое, если это касается или одного и того же вида согласия, или одного и того же человека, просящего этих людей.

Люди будто бы руководствуются в своей жизни правилом «Сказав “А”, скажи и “Б”». Человек предрасположен к внутренней субъективной последовательности. Давайте в очередной раз попробуем забраться в душу человека (для тех, кто в нее верит, а для тех, кто не верит в душу, попробуем забраться в мозг, а тем, кто не верит в мозг, предлагаю посетить анатомический театр в больнице, там вам этот мозг продемонстрируют). Человек один раз говорит «да». Затем у него спрашивают разрешение на большее, но логично вытекающее из его первого «да». Этому человеку гораздо труднее сказать «нет», даже если хочется. Потому что, сказав «нет» второму предложению, наш человек опровергает свое первое «да».

Если я перехожу дорогу, то только крайние обстоятельства заставят меня резко остановиться на середине и пойти в противоположном направлении. Здесь срабатывает так называемая ловушка вклада, о которой мы уже говорили (а может, и не говорили, а думали). Есть такое понятие, как поведенческая ловушка — это такое поведение, при котором человек ведет себя убыточным для себя образом, в какой-то степени осознает это, но продолжает вести себя так же. Скажете, такого с вами не бывает? Хорошо, докажу обратное. Случалось ли вам ждать маршрутное такси или какой-то другой вид наземного городского транспорта, когда метро не так уж и далеко, но туда нет желания идти, лучше сразу доехать до места. Вы ждете, ждете, понимаете, что уже давно бы были на полпути, но продолжаете ждать. Продолжаете, потому что уже вложили определенное количество времени, своего личного времени, в это ожидание. Развернуться и пойти в метро равнозначно тому, что сказать себе: «Знаешь, парень (девушка), ты был (а) не прав (а). Все это время, признайся в этом себе самому (ой) и откажись от того, чему уделил (а) какое-то время». А признаваться в этом не всегда хочется.

Чем больше мы занимаемся одним делом, тем более трудно нам отказать от него. Ведь так много времени, энергии, денег вложено в него. Чем больше мы «окучиваем» какого-то клиента, тем труднее нам признаться, что так, как мы это делаем, делать нельзя. Итак, возвращаемся к нашим гамбургерам, то есть к тем людям, которые согласи-

лись и во второй раз на плакатище. Их внутренние рассуждения могли быть следующими: «Если я в тот раз проявил сознательность, разрешив воспользоваться моей частной собственностью для общих нужд, то теперь, если я откажусь, получится, что либо я зря соглашался в первый раз, либо то, что мне предлагают сейчас, никак не связано с тем, что было раньше. Но я не люблю признаваться себе и другим в том, что я что-то сделал неправильно, а с другой стороны, мне кажется, оба эти плаката чем-то связаны. Да и как я буду выглядеть в глазах окружающих?» Последнее внутреннее предложение достаточно важно для объяснения этого закона.

Нас с детства учат соответствовать чужим ожиданиям. «Что ты делаешь?! Вокруг люди», «Подумай, как к этому отнесутся твои знакомые!» и т. д. И наше стремление соответствовать чужим ожиданиям делает свое дело.

Использование этого правила настолько распространено, что является неотъемлемой частью оказания влияния на разных уровнях. Если вы занимаетесь корпоративными продажами, то знаете, что сначала, при холодном контакте, первое, что вам необходимо, — это завоевать внимание клиента. Если клиент согласился выслушать вас по телефону, вторым вашим шагом будет завоевание интереса. Если существует определенный интерес с его стороны, следующий шаг — завоевание личного времени. И вот клиент приглашает вас на личную встречу. Хороший знак. Таким образом, клиент постепенно делает уступки вам, и каждая из них качественно отличается от предыдущей. А попробуйте прийти к генеральному директору без предварительного соглашения и попросить через секретаря принять вас, чтобы рассказать об информационной системе, которая стоит 200 000 долларов. Попробуйте, попробуйте. Да с вами разговаривать никто не будет. Вам предложат... Ой, сами знаете, что вам могут предложить.



Выстраивайте ваши отношения с клиентом таким образом, чтобы каждая его уступка вам была больше предыдущей, начиная с малого.

Предвосхищая возражения тех людей, которые считают, что технология «взять быка за рога» эффективна, то есть когда мы своим напором, эффектной презентацией сразу добиваемся продажи, отвечаю следующее: такое тоже возможно. Любое правило, касающееся человеческих коммуникаций, общения между людьми, верно до извест-

ных пределов. За пределами этого правила работает другое правило. Искусство торговать как раз и заключается на умении понимать эти границы правил.

Правило последнего козыря

В свое время я занимался личными продажами по рекомендациям. Продавал очищающую американскую систему SNOW. (Стоимость этой системы достаточно велика, чтобы о ней говорить в этой книге. И кстати, неэтично называть цену, поскольку сейчас я не являюсь продавцом данного товара.)

Итак, я захожу в квартиру к состоятельному человеку. Разумеется, у нас есть договоренность о моем визите и меня ждут. Чаще всего кто-то из знакомых клиента звонит ему и говорит: «Знаешь, тут есть парень, он проводит презентацию интересной штуковины, мне кажется, тебе будет полезно посмотреть». Звонит он потому, что я стимулирую его к этому контакту. Если есть согласие посмотреть, то уже я звоню, говорю, по чьей я рекомендации обращаюсь к нему, договариваюсь о времени, а потом приезжаю.

Вернемся в коридор клиента. Я захожу с двумя коробками: большой квадратной и прямоугольной вытянутой. Последнюю я оставляю в углу коридора, а квадратную коробку несу в комнату, где и провожу презентацию. Презентация занимает около полутора-двух часов. Естественно, с перерывами, с разговорами, с вопросами и ответами, с отвлечениями на всяческие темы. Презентация отработана до совершенства. Когда клиенту показываешь фотографии сапрофитов (кожные клещи) и говоришь о том, что на кровати после сна могут оставаться миллионы таких тварей (а выглядят они действительно ужасно, наподобие насекомых из «Космического десанта»), клиент хватается за голову. Когда клиенту демонстрируешь, сколько пыли остается после того, как он пропылесосил свой ковер фирменным пылесосом, и как мало остается ее после использования SNOW, он действительно тебе верит, верит, потому что видит это собственными глазами.

И как-то само собой разговор приближается к обсуждению цены. Цена называется, она немаленькая. Клиент может сомневаться, и вдруг я говорю: «Совсем забыл о той коробке, которая осталась в коридоре, она также входит в стоимость, сейчас я ее принесу». Я иду за коробкой и, раскрывая ее, демонстрирую клиенту множество тех-

нических дополнений к системе SNOW. Тут и удлинители, тут и химчистка, тут и специальные насадки и так далее...



Старый добрый трюк. Оставляйте про запас один или несколько козырей, чтобы было чем крыть возражения клиента.

Клиент смотрит на все это богатство, понимая, что это тоже входит в стоимость, понимая, что это важные технические дополнения, о существовании которых он изначально и не догадывался. И он покупает!!! (Иногда не покупает, но не будем о грустном. В конце концов, где вы видели продавца, который продает всем без исключения потенциальным клиентам!!!) Правило последнего козыря призывает нас оставлять какой-либо важный аргумент на завершение нашей презентации. Как понять, что важно, а что нет? Ориентация в клиенте!!! Помоему, мы где-то уже об этом говорили, не правда ли?

Эффективная и эффектная презентация

Имеет смысл отдельно выделить блок цикла продаж, связанный с презентацией. Вы понимаете, что иногда невозможно, да и не нужно отделять убеждение от презентации. И все-таки, чтобы лучше понять, как убеждать клиента и как ему эффективно представлять свою продукцию, я разделю эти этапы.

В этой части мы будем рассматривать презентацию и в классическом смысле, как представление своего продукта (услуги, идеи) собравшимся специально для этого людям. Также мы будем рассматривать презентацию и в широком смысле, как любое представление своего продукта в любых условиях, будь то группа людей или один клиент, будь то презентационный зал или кабинет клиента. Законы презентации работают во всех условиях. (И это радует меня, вас, надеюсь тоже.)

Общий взгляд на презентацию

Существует пять «С» презентации, которые в равной степени определяют ее результативность:

- структура;
- содержание;

- стиль;
- сопровождение;
- ситуативное управление.

Давайте коротко рассмотрим все 5 «С» презентации. Затем я подробно рассмотрю структуру презентации и отчасти коснусь темы «содержание презентации». Стиль, сопровождение и ситуативное управление по-прежнему в этой книге, во всяком случае и в этой редакции, я разрабатывать не буду, оставляя вас наедине с прекрасной возможностью изучить эти темы самостоятельно.

Структура презентации — составные компоненты, то, из чего она состоит. Стол состоит из ножек и столешницы, удочка — из удилища и лески, велосипед — из рамы, колес, руля и тормозов. И если не хватает одной из частей, презентация снижает свой эффект, если не хватает нескольких частей, презентация перестает действовать в принципе.

Содержание презентации. Почему одним презентаторам удается так сильно воздействовать на умы людей, другие же презентаторы довольствуются лишь тем, что клиенты что-то запомнили, ну хоть что-то? Возможно, ответом на этот вопрос является содержание презентации. В этой части мы разберем содержание презентации с точки зрения того, что наиболее влияет на восприятие клиентов.

Стиль презентации. Сравните два начала одной и той же презентации.

- Уважаемые дамы и господа. Я рад, что вы собрались в этом зале, стены которого слышали голоса многих успешных продавцов. Сегодня я хочу сосредоточить наше внимание на том, что приносит нам успех в нашем деле. Это наш профессионализм!
- Друзья, хорошо, что вы здесь! Давайте поговорим о том, что нас волнует.

Эти фрагменты демонстрируют нам разные стили презентаций. Стилей может быть великое множество. Высокий стиль, деловой стиль, дружеский стиль. Стиль определяется многим: тем, как мы одеваемся, как двигаемся, как говорим, какие слова используем. Стиль определяется атмосферой, которая царит в помещении. Стиль может определяться и самой темой презентации, хотя каждая тема может быть подана в различных стилях.

Сопровождение презентации. Здесь я имею в виду все, что окружает презентацию, все внешние составляющие презентации, что не относится к нам самим. Организация зала, в котором проводится пре-

зентация. Расстановка столов и стульев. Оптимальное количество приглашенных людей. Использование флипчартов, досок, ноутбуков, слайдов. Короче говоря, все то, что значительно влияет на эффект презентации.

Ситуативное управление. Последнее из 5 «С» презентации. Здесь важно сказать об установлении контакта с аудиторией, о задавании вопросов, как с вашей стороны, так и со стороны аудитории. О том, как правильно вести себя с провокаторами, если презентация проводится для ряда лиц; об оптимальном невербальном поведении; использовании собственных жестов, голосовых характеристик.

Я думаю, вряд ли кто-то сможет меня убедить в незначительности хотя бы одной из описанных «С». Каждый из нас присутствовал на эффектных презентациях и знает, насколько сильное впечатление могут оказать люди. Я ответственно заявляю, что презентация — отточенный алгоритм. И чем больше вы будете уделять внимания и времени данному алгоритму, тем больший результат вы будете получать после каждой проведенной вами презентации.

Структура презентации

Я расскажу о двух структурах презентации. Первая классическая структура состоит из пяти частей. Поверьте, что эта структура может принести вам миллионы долларов при ее использовании. Этой структурой может пользоваться и продавец в салоне, рассказывающий клиенту об автомобиле, и региональный представитель, разговаривающий с клиентом по телефону, и заместитель Чубайса при презентации программы развития энергокомплекса России на ближайшие 50 лет!!!

Итак.

- А. Привлечение внимания.
- Б. Перечисление аргументов или тем.
- В. Раскрытие аргументов или тем.
- Г. Перечисление аргументов. Обзор.
- Д. Побуждение.

А теперь более подробно о каждой части.

А. Привлечение внимания. Открытие презентации

Есть два блока презентации, которые так часто забывают, что складывается впечатление, будто бы они и не нужны. Знаете, есть такой странный подход: «Если я чего-то не делаю, значит, это делать не на-

до». Кстати, очень распространенный подход. Не пользуйтесь им. Воспользуйтесь другим подходом: «Если я чего-то не делаю, значит, стоит подумать, почему я не делаю этого». Так с чего же должна начинаться любая презентация? Без чего презентация теряет свое предназначение?

Первый структурный блок совсем небольшой, можно сказать, крохотный, но по степени важности соизмерим со всем остальным, вместе взятым. Это *привлечение внимания*. Тук-тук-тук. Зачем учитель стучит по столу? Он привлекает внимание. Нет смысла проводить презентацию для людей, внимание которых не сосредоточено на вас.

Как можно сосредоточить аудиторию на вас? Обычно люди начинают презентацию таким образом. «Здравствуйте, меня зовут Николай Борисов. Спасибо вам за то, что вы пришли на нашу презентацию». Такое начало слишком обычно, стандартно. Каждый из нас настолько привык к стандартным фразам, что порой истинный их смысл не воспринимается, а воспринимается сам факт фразы как некоего обмена условностями. Ну подумайте сами, о чем вы думаете, когда вам говорят слово «здравствуйте». Вы автоматически, рефлекторно выдасте в ответ «добрый день». Слово «здравствуйте» для вас имеет смысл необходимого приветствия, и вы рефлекторно на него реагируете. А ведь, по сути, в слове «здравствуйте» содержится пожелание здоровья.

А теперь вернемся в самое начало презентации. Когда презентация открывается стандартными фразами, люди рефлекторно выдают внутренний ответ. Кто-то засыпает, кто-то начинает думать о своем, кто-то вас действительно начинает слушать. А вам, как мне кажется, нужно, чтобы вас слушали все, абсолютно все, без каких-либо исключений. Привлечь внимание в открывающей части презентации — 50 % гарантии успеха презентации.

Есть различные средства привлечения внимания, одно из них — риторический вопрос. Если в начале презентации вы используете какой-либо риторический вопрос, после которого обязательно нужно выдержать паузу, вы стимулируете людей внутренне ответить на поставленный вопрос.

- Здравствуйте, меня зовут Юрий Черный. Что делает нас счастливыми? (Держииниииниите паузу.) Нас делают счастливыми улыбки наших детей. Мы пригласили вас сюда, чтобы рассказать о новых игрушках, разработанных нашей компанией.

- Добрый день, я Михаил Белый. Какой цвет вы любите больше всего? (Держинининининте паузу). Мы собрались здесь, чтобы познакомиться с новым журналом «Все цвета моды».
- Здравствуйте, мое имя Василий. Сколько раз вы включате телевизор в течение одного года? (Держинининининте паузу). По статистическим данным, средний человек в течение года включает телевизор около 2000 раз. Мы хотим вам представить новую модель телевизора компании «Плоский, как лист».

Если бы у меня был пистолет, я бы выстрелил вверх в очередной раз. После риторического вопроса необходимо оставить паузу. Частая распространенная ошибка новичков состоит в том, что после вопроса они сразу отвечают на него, не предоставив клиенту возможности сосредоточиться на вопросе. Понаблюдайте за собой и другими людьми, проводящими презентацию. Желание соответствовать намеченной программе презентации настолько овладевает неопытными продавцами, что они скороговоркой произносят свою речь. А очумевший от такого потока слов клиент думает: «Интересно, о чем все-таки мне хотели сейчас сказать?»

Б. Перечисление аргументов. Вводная часть

А вот теперь в бой включается тяжелая артиллерия. Тройной выстрел. Лезвие «Мак-3». Совершенство индустрии брадобрейства. Правило английского капрала. Только не думайте, что у меня бред. Я пытаюсь напомнить вам об одном универсальном правиле презентации. (А если вы его до этого момента не знали, то как же вы проводили презентации!!!) Правило следующее.



Сначала расскажи о том, о чем ты будешь говорить, потом расскажи об этом, а потом расскажи о том, о чем ты только что рассказал.

Запоминается то, что повторяется несколько раз, как минимум трехкратно. Мы доверяем тому, что чаще слышим.

Как-то в разгар предвыборной кампании Владимира Путина моя дочка заставила меня упасть со стула (выше я уже говорил об этом, но повторю еще раз). Дочери было два с половиной года. Кроме рекламы, она не любила и не признавала ничего. Телевизор для нее казался ящиком, из которого постоянно слышны слова о тапаксе, хрустящем счастье в шоколаде «Кедбери», правильном пиве и дубленках на Неве. Телевизионная реклама завораживает, буквально гипнотизирует детей, они бросают свои дела, устремляют взгляд в одну точку (в телевизор) и оживают лишь после окончания очередного рек-

ламного блока. И вот в какой-то момент, когда я смотрел новости, дочка сказала мне «Владимир Путин». Вот тут-то я со стула и упал. Диктор еще не успел произнести фамилию Путина, но моя дочка уже опознала в телевизионной виртуальной фигуре Владимира Путина. До этого момента моя маленькая девочка не баловала меня разговорами о политике. Кстати, после такой массовой атаки на наши мозги спустя три месяца дочка забыла о Владимире Путине. Наверное, говорить о нем стали меньше.

Есть такой психологический эффект доверия: мы доверяем тому, что чаще встречается. Частое упоминание какого-либо политического лица автоматически запускает эффект доверия. Если вы хотите преподнести свой товар, о нем необходимо сказать трижды: первый раз в вводной части презентации, второй раз в основной части, а третий раз в обзорной части. Если открывающая часть сосредоточивает внимание наших клиентов, то вводная часть направляет их внимание в определенном направлении, в направлении нашего товара или услуги. Во вводной части необходимо тезисно сказать, чему посвящена презентация.

Добрый день! Меня зовут Артур Николаев. Сколько отчетов за месяц делают ваши сотрудники в компании, учитывая каждого пользователя ПК? (Пауза.) Я думаю, тысячи. Зачем они делают эти отчеты? (Пауза.) Мне кажется, не для того, чтобы выбрасывать их в мусорную корзину. Они делают их для более эффективной работы компании, для того чтобы вы — руководители компании — могли учесть все факторы, влияющие на бизнес, и завоевать лидирующую позицию на рынке. (Привлечение внимания закончено, начинается вводная часть.) Мы собрались здесь, чтобы познакомиться с новой управленческой информационной системой «Радий». Я хочу предоставить вам возможность увидеть те возможности, которыми располагает система «Радий». Сначала мы рассмотрим основные характеристики системы. А затем я покажу преимущества блока «Финансы» и блока «Логистика». (Вводная часть завершена.)

В. Раскрытие аргументов. Основная часть презентации

Что-то давно я не шутил... Итак, основная часть презентации. В этой части мы, как продавцы, должны осветить ключевые пункты, то есть те моменты, которые, по нашему мнению, произведут наиболее сильное впечатление на клиентов. Ключевые пункты могут быть совершенно разлитыми. Если я представляю новый стул от мебельной фабрики «Столы и стулья из воздуха», то я могу представлять свой новый стул, учитывая следующие ключевые пункты: качество материала, дизайн, эргономичность, условия поставки. Если я презентую новый сок, то можно остановиться на таких ключевых пунктах, как

компания-изготовитель, компоненты сока, отличительные особенности.

Ключевые пункты являются аргументами в пользу приобретения вашего продукта, аргументами в пользу использования того, о чем вы говорите на презентации. Основная часть состоит из аргументов. Количество ключевых пунктов или аргументов (кому как нравится, а если вам никак не нравится, напишите книгу сами, и тогда вы поймете, насколько это сложно) не должно превосходить предела, за которым человеческая память перестает эффективно работать.

Многим известно число Миллера — 7 плюс-минус 2. Это количество информационных блоков, которые способна удерживать наша оперативная память. Память бывает долгосрочная, краткосрочная и оперативная. *Долгосрочная память* отвечает за то, что годами хранится в пыльных кладовках нашего мозга: имена любимых, фамилии, адреса, да в принципе все, что долго хранится. *Краткосрочная память* удерживает информацию недолгое время — от нескольких часов до дня. Сегодня вы еще помните фамилию автора этой книги, а завтра вы ее забываете, причем навсегда. Информация из кратковременной памяти часто переходит в долговременную. А иногда просто забывается. *Оперативная память* отвечает за оперирование блоками информации в данный момент, в данную секунду. Человек не может удерживать в поле своего сознания больше девяти независимых переменных, то есть сложно запомнить больше девяти бессмысленных слов. К примеру, прочитайте сейчас слова, которые идут ниже, закройте потом книгу и вспомните их: КАП. ТИЛ. БИФ. (Закрывайте книгу.)

Думаю, вам было несложно вспомнить эти три слова. Усложняю задание. Прочитайте слова и, закрыв книгу, попробуйте их воспроизвести. ЛИН. ОРИ. ПРЕ. КЕН. ФИС. ЯСА. БЕД. ПРИ. КРО. ЖИС. (Закрывайте книгу.) Сложнее, гораздо сложнее. А всего-то десять слов. Для обычной памяти не стоит предлагать больше семи или даже пяти ключевых пунктов — больше в сознании не удержится.

А что, если еще какое-то время уделить экскурсу в тайны человеческой памяти? Нет проблем. Когда я говорил про независимые переменные, думаю, кого-то передернуло от такого словосочетания. Я не зря его применяю. (Да вообще, как иногда я заявляю на тренинге, ничто здесь не будет происходить, и не происходит, просто так, каждое мое действие имеет определенное значение. И это не пустые слова — это правда.) Если в словах обнаружить некую закономерность, вы сможете запомнить гораздо больше. Давайте проведем еще один экс-

перимент. Попробуйте сделать именно то, что я вас прошу. Быстро прочитайте бессмысленные слова, которые перечислены ниже, закройте книгу и попробуйте их воспроизвести. Поехали.

КТ. ОХО. ДИТВ. ГОС. ТИПОУ. ТРА. МТО. ТПОС. ТУ. ПАЕ. ТМУ. ДРО. ТАР. АМПО. РАМ. ТАР. АМ. ПОР. АМНА. ТОО. НО-ИУ. ТРО. (Закрывайте книгу немедленно!!!)

Сколько слов из 22 приведенных вам удалось сохранить в вашей памяти? Пять, шесть? А может, вообще три? Не важно, до двадцати двух точно дело не дошло. А теперь вернитесь к этим словам и попробуйте найти закономерность, зависимость между ними. Прочитайте их подряд, вслух... Ну как? Вам это ничего не напоминает?

Еще раз прочитайте! Ну конечно. Это песенка Винни-Пуха. «Кто ходит в гости по утрам, тот поступает мудро, тарам-парам-тарам-парам, на то оно и утро». И вы запоминаете все слова, все 22. Если вы представляете зависимые, логически связанные между собой блоки информации, клиент по-другому воспринимает, он запоминает гораздо больше. Человек может объединить эти блоки в единый мегаблок, и для него это будет не 22 бессмысленных слова, а одна фраза, один, в сущности, блок.

А если мы пойдем дальше в наших рассуждениях? (А кто-то ползет, потому что голова у него перестает работать, когда говорят об умных вещах. К примеру, сам Винни-Пух вряд ли понял бы, о чем мы тут с вами беседуем. У него в голове опилки, по версии Заходера, и ничего — пустота, по версии самого Милна.)

Получается, что память человека достаточно интересно и эффективно устроена. Мы воспринимаем и запоминаем не более чем 7 плюс-минус 2 блока информации, если эти блоки не связаны между собой. Если мы можем обнаружить связь между ними, мы в состоянии воспроизвести гораздо больше информации. И если они связаны однозначно, то для нас эти блоки перестают иметь самостоятельное значение и воспринимаются как новый единый блок информации. Мне бы очень хотелось, чтобы вы перечитали последние предложения еще раз.

Высказанная мысль мне кажется очень важной. На презентации мы представляем для клиентов некоторую информацию, которую по нашему замыслу он должен запомнить и которая должна оказать влияние при принятии решения со стороны клиента. Если мы представляем информацию как логически независимую, не связанную, клиент не воспримет более 5–7 блоков. Если мы связываем эту ин-

формацию логически, клиент может воспринять гораздо больше блоков. И в какой-то критический момент, если вкратце мира клиента эти информационные блоки приобретают сильную логическую связь, они перестают восприниматься блоками, а становятся частями одного нового информационного блока, к которому применимы все законы запоминания. То есть, возвращаясь к шумелке-пыхтелке Винни-Пуха, вы без труда можете запомнить порядка пяти таких пыхтелок.

А теперь вернемся к обсуждению необходимого и оптимального количества аргументов — ключевых пунктов в основной части презентации. Их должно быть не больше семи. Больше клиент не запомнит. Но я рекомендую ограничиться пятью ключевыми пунктами. А в следующем примере говорится лишь о трех.

Уважаемые дамы и господа! Вас приветствует компания «Три телефона». По данным последних исследований, деловой человек пользуется телефоном в течение рабочей недели около 10 часов. Это одна четвертая часть всего рабочего дня. Вдумайтесь в эти цифры. Четверть рабочего дня ваши сотрудники держат в руках телефонную трубку. Секретари пользуются им гораздо больше. (Приведенные цифры были очередным приемом привлечения внимания.) Мы хотим представить вам нашу новую разработку — беспроводные автономные телефоны. 1. Мы расскажем вам о том, почему наша компания стала заниматься производством таких телефонов. 2. Затем вы сможете увидеть основные преимущества таких телефонов. 3. И в завершение нашей презентации мы поговорим об условиях совместной работы.

Здесь я перечислил три ключевых пункта, каждый из которых может в свою очередь также делиться на несколько подпунктов, и перехожу к основной части.

Расстановка ключевых пунктов. Ключевых пунктов несколько, это мы уяснили. Каким же образом расположить их в презентации так, чтобы они наиболее прочно закрепились в памяти клиента? Как совместить их в своем изложении, чтобы презентация отличалась такими качествами, как органичность и слаженность? Когда я учился в Университете, на нашем курсе среди преподавателей было модно понятие «системный подход». Системный подход характеризуется рассмотрением какого-либо явления с разных точек зрения. Системный подход — это взгляд на явление как на систему взаимосвязанных факторов, являющихся составными частями этой системы. Употребление термина «системный подход» не было данью моде. Системный подход позволяет глубже проникнуть в суть вещей с точки зрения логики. А с точки зрения наших эмоций восприятие явления как систе-

мы может буквально завораживать своей органичностью и многогранностью.

А чего вы хотите добиться от клиента на презентации? Наверное (поправьте меня, если я не прав), мы хотим, чтобы наш клиент видел столько же положительных качеств в нашем продукте (услуге), как и мы (тяжело вам, если вы сами не видите эти качества). Тогда расположение ключевых пунктов по определенной системе поможет нам в нашем начинании!!!

Хронологический порядок. Осью, на которую нанизываются аргументы в данном случае, является время. Время безгранично и пронзает все наше существование, и не только наше, но и нашего продукта. Что бы мы ни сказали о товаре, каким-то краем наши слова задевают ткань времени. В таком случае мы можем протягивать шелк времени сквозь кольцо нашего продукта (не спорю, поэт из меня неважный, но иногда хочется пройти красивым словом по обыденной реальности).

Самый простой пример — презентация компании.

Представьте себе, что я являюсь представителем компании, основным видом деятельности которой являются информационные услуги.

Основная часть презентации:

Наша компания существует с 1990 года. Все начиналось с создания базы данных коммерческих компаний. Мы можем предоставить вам историю любой компании с начала 90-х годов.

В 1992 году мы организовали телефонную справочную службу, куда мог позвонить любой человек и получить информацию о компаниях Санкт-Петербурга. В любой момент вы можете воспользоваться телефонной справочной службой.

В 1994 году наш бизнес расширился, мы стали издавать ежегодный контактный справочник по всем организациям, как коммерческим, так и некоммерческим, государственным и негосударственным. Реклама в нашем справочнике будет доступна каждому вашему потенциальному клиенту.

В 1996 году нами были предприняты экспансивные шаги. Подобные услуги, которые оказывались нами в Санкт-Петербурге, стали оказываться в пяти городах Северо-Запада.

В 1997 году мы вышли на московский рынок. Таким образом, если вы прибегнете к нашим услугам, вы получите информацию по Москве, Санкт-Петербургу и Северо-Западу.

И в 2000 году произошел очередной скачок в развитии нашего бизнеса: вышли в свет справочники «Кто есть кто» по пяти рубрикам: «Бизнес», «Государство», «Культура», «Спорт», «Мир развлечений», из которых вы

можете почерпнуть массу всеобъемлющей информации о том, что вас интересуют в этих сферах.

А теперь я представитель компании в сфере информационных технологий.

Наша информационно-управленческая система состоит из четырех основных модулей. Я хотел бы рассказать вам о них по порядку их создания.

Первым созданным модулем был блок «Бухгалтерия». Основными преимуществами данного блока являются...

Затем на рынке в сознании директоров компаний возникла потребность в создании блока «Финансы», который позволяет...

С развитием бизнеса в России стал актуальным модуль «Логистика», который отличается...

И последний блок нашей информационной пентаграммы — «Персонал», который...

Дай Бог, если мне удалось реабилитировать себя в ваших глазах и теперь вы понимаете, почему я так распространялся о ткани времени!!! Но, как говорится, Бог дал, Бог взял. Если вы думаете, что этот метод не всегда подходит именно к той теме презентации, которая для вас злободневна, не расстраивайтесь. Многообразие — наш конек. Переходим на следующую клетку. Так бы я сказал, если бы вы были шахматистами.

Пространственный порядок. Есть время, есть пространство. Все остальное в нем или на нем. Мы можем подавать ключевые пункты презентации пространственно.

Я хотел бы рассказать о нашей компании. Наш центральный офис находится на Невском проспекте — средоточие топ-менеджмента, находка для террориста, нанятого конкурентом. В главном офисе располагается президент компании, три вице-президента, а также заместители по основным направлениям нашего бизнеса.

Наше производство находится на улице Салова. Мы выпускаем 70-градусную водку — это наш конек, людям очень нравится. У нас свой целевой сегмент, которому мы уделяем особое внимание.

Там же, на Салова, располагается и склад. Согласитесь, было бы глупо размещать склад и производство в разных частях города!!!

Наши магазины расположены во всех районах города, их около 20. Надеюсь, в одном из них вы уже успели побывать...

Тематический метод подачи аргументов. Тематический метод заключается в том, что ваш продукт, услуга, идея разделяется на определенные темы, после чего вы исходите в построении своей презентации именно из этих тем.

Наши стулья отличаются тремя основными характеристиками: дизайн, эргономичность, прочность. Я хотел бы рассказать об указанных характеристиках по очереди.

Метод сравнений. Эффективный и в то же время достаточно сложный метод. Практически всеми признается, что сравнивать свою продукцию с аналогами конкурентов не совсем правильно и не всегда возможно... (Признается-то признается, а вот что на самом деле творится, особенно в тот момент, когда продавец добивается приватного разговора с клиентом).

Итак, метод сравнений заключается в сопоставлении, в сличении и/или даже в противопоставлении.

Можно сравнить старую модель с новой.

Наша предыдущая модель имела мощность в 234 Кмота. Настоящая обладает силой в 2000 Кмот. Разница ощущается с первого запуска...

Можно сравнить один тип продукта, предназначенный для одних целей, с другим типом товара, предназначенного совсем для другого.

Давайте посмотрим на декоративную косметику фирмы «Колеа» и лечебную косметику компании «Ши». Это два разных типа продукта. Сравним их по таким показателям, как показания к применению, состав, упаковка, распространение, целевой сегмент (тот, кто будет ее покупать, для тех, кто не знает) и цена.

Иногда приемлемо сравнивать наличие вашего продукта с его отсутствием.

Предлагаю рассмотреть два варианта: вы пользуетесь услугами рекрутинговой фирмы или вы не пользуетесь.

Что выгоднее для частного предпринимателя: пользоваться специальной бухгалтерской программой или игнорировать ее?

От частного к общему и от общего к частному. Два зеркальных метода подачи ключевых пунктов презентации в ее основной части.

Если вы не работали торговым представителем вино-водочной компании, попробуйте. Я сам не работал, но мне почему-то кажется это очень увлекательным.

«Салют» — это необыкновенно быстрый и искрометный эффект. «Привет» выделяется нежным, как поглаживание женщины, опьянением. Водка «Завтра будет плохо» для тех, кого уже не берет обычная водка. И наконец, «Лучше не бывает» по своему воздействию вводит человека в состояние, близкое к экстазу. В нашем ассортименте есть водка «Салют», водка «Привет», водка «Завтра будет плохо» и водка «Лучше не бывает». Все они отлич-

чаются от других продуктов своей убойной силой, приятным, нежным вкусом и необычной, привлекающей внимание упаковкой».

Сначала о частностях, потом обо всем сразу. По-моему, я достаточно ясно объясняю, во всяком случае, мне так кажется.

Если вы работаете в мебельном салоне, это хорошо, если нет, представьте себе, что это так.

Мебельная композиция «Полет» отличается ультрасовременным дизайном, особой долговечностью и высокой технологией изготовления. Посмотрите на эти стулья... А теперь взгляните на стол... Изюминкой нашего гарнитура, разумеется, является кровать...

Рассматриваем продукт в целом, а затем разбираем его отдельные элементы.

Метод «Крещендо». Что такое крещендо? Усиление. Каждый следующий аргумент в вашей презентации должен быть по своей силе воздействия на клиентов более впечатляющим, чем предыдущий. Не так-то просто устроить такую комбинацию ключевых пунктов. Для этого необходимо понимать клиента и/или аудиторию, которой вы презентуете свой товар.

Игорь Степанович, наша продукция соответствует всем требованиям ИСО 9001. У нас широкий ассортимент продукции — около 5000 наименований. Мы обладаем эксклюзивным товаром, разработанным нашими инженерами. У нас гибкая система оплаты, зависящая от объема закупок. И сейчас у нас проходит акция «10», которая предусматривает скидку до 10 % в течение месяца!

Мы предполагаем, что аргументы приводятся по возрастанию силы воздействия. А так ничего сложного нет. Вспоминаете клиента, составляете список его потребностей, ранжируете этот список по предполагаемой степени важности для данного клиента, а затем рассказываете на встрече о своей компании, начиная с самого слабого аргумента, заканчивая самым сильным. Попробуйте!

Метод «Да, НО, другое Да, другое НО, еще одно Да, и никаких НО». Красивый метод, ничего не скажешь. Самая суть такого подхода к презентации заключается в том, что вы устраиваете диалог, диалог с самим собой, постоянно принимая на себя роль то защитника, то оппонента. Клиентам данный метод нравится, потому что вы не являетесь в этот момент однозначно защищающим какую-то идею. Вы предлагаете что-либо, а потом сами это отвергаете, а затем предлагаете более привлекательный вариант. Такое внутреннее размышление,

выставленное на обозрение аудитории, подкупает своей откровенностью.

Клиенты будто бы становятся способными слышать ваш внутренний диалог, то, что на самом деле вы думаете по поводу того или иного продукта. Искренне думаете. А кому из нас не хотелось бы хоть раз вслушаться в то, что творится в чужой голове. Жуть, как интересно. (Но невозможно, ну хотя бы в контексте этой книги.) Вы предлагаете аргументы в защиту и контраргументы.

Здесь таится эффективный психологический механизм. Продажа подчас представляет собой некое противостояние продавца и клиента. Противостояние на уровне точек зрения, на уровне внутренних психологических установок. При использовании данного метода вы разыгрываете такое противодействие перед клиентом, но обе стороны сосредоточены в вас. Вы и предлагаете, и оспариваете. Внимающий вашему безумству клиент начинает теряться, он не знает, что и подумать! И если даже он решит поспорить, то ему придется поспорить не с вами, а только с половиной вас, так как вторая часть будет на стороне клиента.

Такой метод — гарантированная половинчатая победа. Завоевать полгосударства противника — это немалое достижение.

Какие решетки поставить на окна, чтобы обезопасить себя от вторжения грабителей? Металлические наружные производят впечатление крепости: они, безусловно, надежны, их просто устанавливать, и, соответственно, цена невысокая. Но... А если пожар? Конечно, не дай Бог. Но задумайтесь: вы хотите обезопасить себя от одной беды, от одних случайных факторов и отдаете себя в руки другой случайности. В случае внезапного возгорания вам некуда деться.

Тогда, быть может, следует остановиться на внутренних решетках из металлических прутьев, которые можно закрыть на замок, а ключ повесить в дальний угол. Да, они безопасные. Но... Как же внешний вид? Это ваш офис. Вы проводите в нем по 10 часов в день. К вам приходят клиенты. По исследованиям специалистов, внешнее окружение на 20 % определяет успех продаж. Неужели вы хотите потерять 20 % своих клиентов? Пет, не думаю. Вдобавок ко всему такие решетки открываются *внутрь* комнаты, а это очень неудобно.

Тогда складывающие решетки фирмы «Мой дом — моя тюрьма»!!! Их основные преимущества... (Ваше слово, товарищ Маузер).

Метод «Причина — следствие». В данном методе вы подаете какую-либо причину, а как следствие представляете ваш ключевой пункт презентации. Красиво, элегантно, действенно.

Пример — основная часть презентации сети кафе «Завтрак. Обед. Ужин».

Каждому человеку хочется есть свежие продукты. Поэтому мы открыли кафе, которое продает блюда только из свежих, незамороженных продуктов. Не хочется тратить время на поиск кафе или на дорогу, поэтому наши кафе находятся в каждом районе города. Люди предпочитают завтракать быстро, обедать по-деловому, а ужинать в уютной обстановке. Для этого в каждом нашем кафе есть три зала — для завтрака, обеда и ужина. С другой стороны, если у вас стабильные предпочтения, вы можете кушать в одном и том же зале вне зависимости от того, завтрак это, обед или ужин. Постоянные клиенты требуют большего внимания, поэтому у нас есть возможность заказывать в кредит...

Г. Перечисление аргументов. Обзор

Следующая структурная часть презентации после привлечения внимания, введения и основной части.

А теперь расскажите о том, что вы только что говорили клиентам, еще раз, но коротко, подводя итог. Спрессуйте информацию до разумных пределов. Еще раз кратко пройдитесь по всем ключевым пунктам. Тогда вероятность того, что клиент услышит именно то, что вы хотели сказать, значительно увеличится.

Вспомним предыдущий пример с сетью кафе «Завтрак. Обед. Ужин».

Как должен выглядеть обзор?

Итак, в нашей сети кафе есть следующие преимущества: представленность в каждом районе города, пицца только из свежих продуктов, особая атмосфера для завтрака, обеда и ужина, удобства для постоянных клиентов.

Вот так должен выглядеть обзор.

Д. Побуждение. Завершение презентации

О последней части презентации неопытные продавцы забывают так же часто, как и о первой. Как вам кажется, чем необходимо завершать любую презентацию? Попробуйте ответить на этот вопрос, не читая дальше.

Каждая презентация должна завершаться побуждением. Да, да, побуждением. Все, что вы хотите сделать, побудить клиента к действию, а именно к приобретению товара. К размышлению на тему. К получению дополнительной информации. К рассмотрению возможности сотрудничества. И так далее. В любом случае, побуждение необходимо. Зачем проводить презентацию, не стимулируя клиентов к дальнейшей

активности в той области, которой посвящено ваше выступление. (Достаем свой виртуальный пистолет и стреляем в воздух еще раз!!!)

- После прочтения этой книги подумайте, какую книгу вы можете прочесть в дополнение к данной.
- Задумайтесь над теми фактами, которые я привел в своей презентации.
- Зайдите на наш сайт для получения полной информации.
- Расскажите вашему генеральному директору о тех технологиях, которые реализует наша компания.
- Вы можете приобрести наш товар в нашем офисе.
- Вы можете подойти к нашим консультантам, находящимся в зале и заказать нашу продукцию прямо здесь.
- Будете заказывать?

Побуждения бывают разные. Не обязательно побуждать к приобретению товара. Если я презентую на собрании акционеров новую концепцию развития компании, в завершение презентации мне необходимо стимулировать акционеров к реализации этой программы. Можно побуждать и к раздумью на тему моего выступления.

После того как вы смогли ознакомиться со всеми пунктами моей программы «Развитие на Северо-Западе», я попрошу вас взвесить все «за» и «против», чтобы принять решение, оптимальное для нашего бизнеса и наиболее выгодное для нас.

С другой стороны, все в нашей жизни есть продажа. Предлагая рассмотреть программу для собрания акционеров, я продаю свою идею. Если они ее «купят», платой за идею может быть многое: воплощение ее в жизнь, новая должность, повышение заработной платы, выгодное предложение.

Работа продавца, активные продажи — это и есть побуждение клиента к принятию решения. Не забывайте об этом этапе презентации.

Таким образом, мы разобрали пять составных частей любой презентации: привлечение внимания, введение, основная часть, обзор и побуждение. Если у дома нет одной стены, нет двери или нет окон, это не дом. Если в вашей презентации нет привлечения внимания, введения, основной части, обзора и побуждения, это не презентация. (Ничего, что я так категоричен?) А теперь перейдем к следующему «С» презентации — к содержанию.

Структура: Продукт — Производитель — Решение (проблема) — Факты — Особенности — Новизна.

Еще немного о презентации: содержание презентации

Мы буквально пробежимся по структурным блокам презентации с вопросом, как и чем наполнять тот или иной блок. Такое построение моего объяснения имеет несколько смыслов. Во-первых, лучше запоминается, во-вторых, мы с вами, уважаемый читатель, анализируем презентацию, выделяем существенные характеристики, а затем уже синтезируем блестящее выступление. В третьих, так удобно излагать.

Привлечение внимания

Мы уже говорили, что риторический вопрос привлекает внимание. А что еще? Этот вопрос не риторический. На него необходимо ответить прямо сейчас. Ну так что, есть варианты? У меня есть.

Статистические данные и результат проведенных исследований — нас привлекают цифры. Результаты исследований предполагают, что их действительно кто-то проводил и что этот «кто-то» проводил их серьезно, со знанием дела. Знаете, существует мнение: есть ложь, есть наглая ложь и есть статистика. Да, статистика — явление неоднозначное, но для продаж определенно полезное. Цифры завораживают людей, люди подчас становятся рабами цифр. Не зря же существовала пифагорейская школа в философии. Вся нумерология базируется на какой-то чертовской привлекательности чисел. Числа являют атому миру определенность, конкретность, однозначность, а одним из ведущих мотивов человеческого поведения является желание покинуть область неопределенности и иметь четкие ориентиры. Если вы думаете по-другому, то скажите, не затем ли вы читаете эту книгу, чтобы найти еще какие-то ориентиры в продажах или получить подтверждение тем, что у вас уже есть?

Предложив для рассмотрения результаты исследований, вы предоставляете клиенту отправную точку для дальнейшего движения мысли. Хотя, мне кажется, мы где-то уже об этом говорили. (Не помните где? Включайте свою долговременную память.) Таким образом, чтобы сосредоточить клиента на себе, можно привести результаты статистических исследований.

По результатам исследований каждое десятилетие за прошедший век средняя годовая температура поднимается на две десятых градуса по Цельсию. Что это значит для нас? За год два градуса. Кривая подъема огибается экспонентной функцией, то есть нарастание происходит с усиливающимся темпом. Мы рискуем к 2050 году растопить льды Северного Ледовитого океана. Мы собрались здесь, чтобы обсудить новую экологи-

ческую программу, разработанную специалистами Института креативных исследований. Вам решать, готовы ли вы реализовать эту программу на нашем производстве.

Кстати, задание для пытливых: найдите логические ошибки, допущенные презентатором в данном примере.

Также сильно привлекает наше внимание и безапелляционное заявление, некая декларация, резкое утверждение, может быть спорное. Пусть клиент задумается: спорное для него — бесспорное для вас.

Современные компьютерные технологии обречены на вымирание. (Пауза; пусть клиент встревожится, не давайте ему скучно проводить время. Он, наверное, поспать решил на нашей презентации, а вы ему такое заявляете!!!) Последние открытия американских физиков в области остановки луча света показывают вам, что близится время, когда на смену современным компьютерам придут принципиально другие — квантовые. Сегодня я хочу вам рассказать о последних разработках в сфере информационных технологий.

Еще одним методом привлечения внимания являются вербальные иллюстрации — приведенные презентатором примеры.

Знаете, я спешил на встречу с вами и, персбегая дорогу, услышал скрип тормозов. Я резко остановился, посмотрел вправо и увидел в метре от себя затормозившую «вольво». На колесах были хорошие покрышки! Они спасли мне жизнь. Давайте сегодня поговорим о том, что создает безопасную среду в бизнесе!

Зашел сегодня в любимый книжный магазин, они там все перестроили: открытые прилавки, новые тематические отделы, количество посетителей удвоилось. Представляете!? По сути, сегодня мы с вами будем говорить о том же — как увеличить производительность работы ваших сотрудников.

Безусловно, есть еще методы, позволяющие вам концентрировать внимание клиентов на себе, безусловно есть. Просто подумайте о том, чем я могу привлечь внимание клиента?

Содержание основной части презентации

Эффективное наполнение основной части. За счет? За чей счет? Да за счет использования правил аргументации и убеждения, которые мы разбирали в предыдущей главе. (Надо же, как все взаимосвязано!)

Вводная часть и обзор, по моему мнению, не нуждаются в комментариях относительно их содержания. Примеры побуждений мы уже разбирали при рассмотрении структуры презентации.

Альтернативная структура презентации

«Ну что это за жизнь, если в ней нет выбора?!» — воскликнул палач при замахе топора и превратился в камень. (Хорошее название для новеллы, надо будет кому-нибудь посоветовать.)

Предлагаю еще одну структуру. Говорить буду коротко и по существу.

- А. Привлечение внимания.
- Б. Описание темы презентации.
- В. Рассказ, что это значит для слушателей, почему это им важно.
- Г. Основные мысли, темы.
- Д. Обоснование каждой мысли.
- Е. Предложение путей развития, рассказ о том, что нужно делать.

А теперь демонстрирую презентацию по данной структуре.

Допустим, что я продаю услуги ПИФа (паево-инвестиционный фонд).

А. Привлечение внимания

На чем делаются самые большие деньги (пауза)?

На деньгах. Деньги делают деньги.

Б. Описание темы презентации

Наша компания занимается инвестициями. Мы играем деньгами наших клиентов и в 90 % случаев выигрываем. Давайте посмотрим, как мы предлагаем разместить ваши деньги.

В. Рассказ, что это значит для слушателей, почему это им важно

Для вас это значит возможность получения до 30 % годовых от ваших сбережений. Кто-то вам дает еще такую возможность?

Г. Основные мысли, темы

Основное, что нужно иметь и что нужно делать:

- 1) три тысячи долларов;
- 2) необходимо обсудить с нашим консультантом возможные игровые рынки;
- 3) принять решение;
- 4) подписать договор;
- 5) получать прибыль.

Д. Обоснование каждой мысли

Теперь подробнее о каждом пункте.

- 1. Три тысячи долларов. Эта сумма позволяет играть серьезно. Чем большая сумма, тем более повышаются ставки.
- 2. Необходимо обсудить с нашим консультантом возможные игровые рынки. Вы высказываете свои предпочтения, мы даем свою экспертную оценку.
- 3. Принять решение. Принимаем решение совместно, но последнее слово за вами.
- 4. Подписать договор. Договор простой. Основное в нем — понимание тех рисков, на которые вы решаетесь. Это игра.
- 5. Получать прибыль. Я вам покажу, где наша касса.

Е. Предложение путей развития, рассказ о том, что нужно делать

Предлагаю сейчас поговорить более подробно о том, какие у вас вопросы, сомнения и уверенности. Также вам предоставляется возможность ознакомиться с нашим референт-листом.

Заканчивая тему презентации, скажу одно — **ТРЕНИРУЙТЕСЬ**. Напишите несколько презентаций, отрепетируйте их у зеркала. Ваши продажи увеличатся. Это точно.

ГЛАВА



Работа с возражениями клиента

Стратегема 8. Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан

В данной стратегеме можно увидеть два смысла.

Первый смысл — скрыть истинное направление усилий. В этом данная стратегема похожа на стратегему № 6 «поднять шум на востоке — напасть на западе».

Второй смысл — более глубокое развитие первого смысла. Делать что-то обычное, привычное, нормальное, скрывая за этим нечто неортодоксальное, необычное. И за счет этого необычного одержать победу.

Это происходило в эпоху сражающихся царств. После продолжительных и разнообразных битв и примирений Лю Бан отступал в Ханьчжун. На всем пути следования Лю Бан приказал своему военачальнику сжигать мосты. Этим решалось две задачи. Первая — армию Лю Бана сложнее было догнать. Вторая — самим актом сожжения мостов Лю Бан давал понять, что не собирается возвращаться на восток для продолжения военных действий. Одним из врагов Лю Бана был Чжан Дань.

Лю Бан дождался удобного с точки зрения продолжения боя момента и послал своих солдат и строителей восстанавливать деревянные мостки. Полководец вражеского государства Чжан Дань только рассмеялся, узнав о намерении Лю Бана восстановить мосты, понимая, как много времени уйдет на это. А тем временем армия Лю Бана под предводительством Хан Синя скрытно пошла по окружному пути в Чэньцан. А уж оттуда войско Лю Бана совершило победоносное нападение на ничего не подозревающего противника. Тем самым Лю Бан окончательно утвердил династию Хань.

После эпохи сражающихся царств настала эпоха Троецарствия. Император Сунь Цюань, который правил царством У, поставил своему полководцу Люй Мину задачу — отвоевать земли Цзинчжоу. Гуань Юй, военачальник Цзинчжоу в это время как раз стремительно усиливал оборону, создавая все новые и новые сооружения. Люй Мин решил воспользоваться стратегемой «Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан». Он распространил слухи о своей болезни и последовавшей за этим отставке. Слухи также говорили, что на его место встал молодой и неопытный Лу Сунь. Гуань

Юй, проверив так ли это, и убедившись, что и действительно на данный момент войском У командует молодой Лу Сунь, отвел часть своих войск на другой фронт. Как только это произошло, Люй Мин, тщательно скрывающийся от чужих глаз, превратил свои военные речные корабли в торговые, в трюмы посадил множество солдат, а часть солдат переделал в мирных торговцев. Этот «мирный» торговый флот и направился в Цзянлин, столицу Цзинчжоу. Не заметив подвоха, сторожевые лагеря пропустили его, после чего воины со скоростью ветра высадились в Цзянлине и захватили его. Так была одержана победа. В данном случае обычным являлась болезнь Люй Мина. То, что Лу Сунь, молодой и неопытный, стал замещать заболевшего военачальника, — «починка мостов». Скрытие того, что Люй Мин здоров, и превращение военного флота в гражданский — «тайное выступление в Чэньцан».

Давайте определимся с терминами. Под возражением клиента я понимаю любое его высказывание, которое препятствует продолжению отношений, причем возражения возникают на любых этапах цикла продаж. Возражения появляются у клиентов, которым мы звоним первый раз: «Нам ничего не надо», «У нас все есть», «Мы вам сами перезвоним, если нам что-то потребуется». Возражения встречаются в середине цикла продаж, когда клиент заявляет: «Ну вы же понимаете, что вы не единственные». Возражения мы слышим ближе к завершению сделки, когда клиент говорит, что «видел цены в два раза ниже». Возражения бывают даже после того, как клиент уже стал пользоваться услугой или товаром: «Мы хотим вернуть товар». Или еще одно возражение, сражающее наповал: «Мы передумали». А вот еще: «Мы с вами поработали, хватит, больше не будем». Мне рассказывали в компании, которая занимается освещением, следующий случай, который я просто не могу здесь не рассказать.

Ничто не предвещало бум. Встреча на высшем уровне в одном из самых крупных строительных супермаркетов. Один из директоров компании-поставщика сидит в огромном кабинете, в который его провела секретарь клиента. Молчание, ожидание... Заходит человек. Смотрит в упор и говорит: «Я председатель совета директоров, обычно я встречаюсь с нашими поставщиками в двух случаях. Первый — когда у нас все хорошо и я хочу поздравить нашего поставщика с таким положением дел. Вторая причина нашей встречи — мы собираемся прекратить наши отношения. «Что-то я не вижу здесь официантов...» (Браво! Интересно, это возражение было заготовлено клиентом заранее или это был жесткий экспромт?)

Думаю, каждый из вас ощущал необыкновенный прилив сил, после того как справился с каким-то сложным контраргументом клиента, когда все-таки смог обработать возражение таким образом, что от него не осталось и мокрого места. Трудная и успешная деятельность мотивирует нас на дальнейшее развитие, на поиск путей решения. Из любого кризиса есть два выхода: первый — сломаться, второй — окрепнуть. Возникшее со стороны клиента возражение в какой-то степени — кризис цикла продаж, маленький локальный кризис переговоров. Ваш профессионализм определяет то, насколько вы сможете выйти из этого кризиса.

Но мало выйти самому, необходимо вывести клиента. «Слишком дорого», «Мы работаем с другой компанией», «Нас это не интересует», «Мы сами свяжемся с вами, если нас заинтересует ваше предложение», «У вас некачественный товар», «Я думаю, это не для нас», «Я подумаю» и т. д. Возражений не счесть, имя им легион. Попробуйте сейчас на время отложить чтение, возьмите лист бумаги и напишите возражения клиента, которые вам приходится слышать. Сделайте это прямо сейчас! Если вы действительно читаете книгу для повышения своих продаж, сделайте это! (А я пока подожду...) Итак, сколько получилось? Обычное количество — около 15. Есть два-три убийных возражений (убийных для вас). Есть порядка 6–7 наиболее распространенных возражений, включая убийные. И есть еще 8–9 возражений, появляющихся время от времени.

Не буду настаивать на достоверности статистических данных. Может быть, вы слышите только одно возражение: «Не приходите сюда больше, не звоните мне, забудьте о нас». (В таком случае, мои соболезнования ☹.) С другой стороны, кто знает, может быть, ваша деятельность столь многообразна, а клиенты настолько отличаются друг от друга, что каждый день вы слышите все новые и новые возражения. (Тогда даже не знаю, радоваться за вас или грустить вместе с вами.)

Классификация возражений

Нам будет очень полезно соотнести возражения с теми причинами, которыми они вызываются. Мы сейчас построим классификацию, исходя из которой будем действовать и отвечать нашим клиентам. Взгляните на рисунок.



Рис. 11

Это суперрисунок, это последнее достижение в сфере практики продаж, это то, что избавит вас от головной боли и депрессии. Вы станете стройными, еще более красивыми, еще более умными и чрезвычайно успешными в продажах. И все это — благодаря рисунку 11. Вырвите его из книги и повесьте у себя на рабочем месте. Думайте о рисунке. Попробуйте исследовать свои эмоции, которые возникают у вас при изучении этого рисунка. Отмечайте свои импульсы и действуйте.

Возражения и объективные условия

Есть возражения, а есть объективные условия. Чем они отличаются? Условия — это непреодолимые препятствия, объективные условия, не позволяющие осуществить продажу вам, а клиенту покупку. К примеру, если вы попытаетесь продать мне «роллс-ройс» или «порш», у вас вряд ли получится. У меня действительно нет денег на покупку такой машины. Единственно сильным аргументом для меня в таком случае может быть пистолет у виска или нож у горла. У моего виска и моего горла, разумеется. Ваше демонстративное самоубийство все равно не заставит меня купить «порш». Это условие — мало того что денег таких нет, я не причисляю себя к категории

людей, разъезжающих на «порше». Мне нравятся «Субару» и джипы-внедорожники. Вряд ли вам удастся продать мне холодильник, если неделю назад я уже приобрел аналогичную модель. Это тоже объективное условие.

Грань между возражениями и условиями едва уловима; где кончается возражение, которое можно преодолеть, и начинается непреодолимое условие — вопрос вашего опыта, вашей интуиции, знаний в сфере маркетинга и случайности. Позже, возможно, мы еще вернемся к этому вопросу, а сейчас будем двигаться дальше. Только вот что необходимо сказать. Лучше принять объективное условие за возражение, чем возражение за объективное условие. Почему? Лучше сделать на одну попытку больше, чем потерять клиента. С другой стороны, разумеется, биться в закрытые ворота может быть очень непродуктивным занятием с точки зрения потеряннного времени.

Истинные и ложные возражения

Возражения могут быть истинные и ложные. Расскажу одну реальную историю.

Экзамены по психиатрии в медицинском институте. Девушка-студентка сидит перед профессором. Ее компетентность в сфере психических заболеваний, мягко говоря, сомнительна. Экзаменатор спрашивает: «Скажите, чем отличаются истинные галлюцинации от ложных?» После некоторого раздумья девушка отвечает: «Ложные галлюцинации — это когда больной слышит что-то несуществующее один, а истинные — это когда остальные тоже это слышат».

(Если вам не кажется это смешным, хотя бы улыбнитесь для приличия. На самом деле истинные слуховые галлюцинации больной слышит во внешнем мире, а ложные — внутри своей головы. Да, это не очень приятная тема для обсуждения, согласен.) Кстати, нет абсолютно никакого сходства между делением галлюцинаций на истинные и ложные и делением возражений на истинные и ложные. Сходство одно — формальное.

Природа истинных возражений такова, что их преодоление приводит к сделке. Преодоление ложных приводит к новым возражениям. Ложные возражения выполняют функцию маскировки, муляжа, за которым можно обнаружить истинное возражение. Вы — торговый представитель мясоперерабатывающего завода, я — завсудующий секцией в магазине. Сыграем в такую игру?

В ответ на ваше предложение разместить колбасу на наших прилавках я отвечаю: «Нет места на прилавке, видите, все занято, через месяц приходите». На первый взгляд все так и обстоит. Надеюсь, вы не настолько наивны и не думаете, что клиент говорит вам только правду. На самом деле, я могу быть недоволен качеством вашей продукции, которую мы выставляли в прошлом месяце. Конечный потребитель был недоволен, жаловался, что качество не очень. Но по каким-то причинам мне не хочется это говорить вам прямо в глаза. О причинах возникновения ложных возражений мы поговорим подробнее в определенное время.

Итак, вместо того чтобы прямо сказать вам: «Ваша колбаса плохого качества», я вешаю вам лапшу на уши по поводу недостатка места на прилавках. И если вы примете мое возражение за чистую монету, вы начнете с жаром рассказывать о чуде мерчендайзинга. Вы даже можете предложить дополнительные прилавки, которые ваш завод совершенно бесплатно предоставляет в обмен на то, что в нем всегда будет находиться ваша продукция.

Рассказы о причудах выкладки меня не впечатляют, потому что, если я даже об этом и не знаю, а вы ну чудо как хороши в качестве рассказчика, вы обрабатываете не то возражение, которое действительно стопорит наш контакт. И даже если я воспользуюсь вашим прилавком, не удивляйтесь и не ругайте меня, увидев вместо вашей колбасы продукты конкурентов на вашем прилавке. Я их туда положу, так как считаю их качеством лучше. Вот и все. Винаваты сами, потому что не смогли сразу диагностировать ложность возражения. При переходе клиента на уровень истинного возражения разговор становится более конкретным, вам становится понятно, за что зацепиться.

Ложные возражения характеризуются своими проявлениями. Какие ассоциации вызывают у вас ложные возражения? Скользкий угорь, неприступная стена — казалось бы, разные образы. Да, но, по моему мнению, два крайних проявления ложных возражений ассоциируются со скользким угрем и неприступной стеной.

Первый тип проявления носит характер досадной неуловимости. Вам, как продавцу, действительно сложно за что-то зацепиться. Такое впечатление, что вы берете возражение в руки, а оно выскакивает у вас, как кусок мыла. Если вы умудряетесь предоставить на обдумывание клиента достойный аргумент, он лопается как мыльный пузырь. Есть такие жаргонные выражения: «съезжать с темы, делать откоря-

ки». При таком проявлении ложного возражения они подходят как нельзя лучше.

Второй тип проявления ложных возражений носит характер досадной неприступности. Существует техника ассертивного поведения — «заигранная пластинка». (Напомню вам, что мы говорили об ассертивности в самом начале книги. Ассертивное поведение отличается настойчивым, активным и в тоже время корректным отстаиванием своих интересов.) Используя прием «заигранной пластинки», вы, несмотря на всяческие доводы оппонента при каком-либо обсуждении, подобно заигранной пластинке, спокойно повторяете одно и то же.

- Посмотрите, какой у нас широкий ассортимент.
- Да, но мне не хватает места на прилавке.
- А есть дорогая колбаса для состоятельного покупателя и дешевая для бабушек.
- Я понимаю, но у меня нет места на прилавке, так что спасибо.
- Отделом маркетинга разработана прогрессивная система скидок для наших постоянных покупателей. Хотите, я расскажу вам об этом подробнее.
- Наверное, это интересно, но места на прилавке нет, спасибо.

И так далее и так далее.

При использовании техники «заигранной пластинки» вы постоянно повторяете свою основную мысль, которую хотите донести до другого. Вы можете говорить, что понимаете вашего оппонента, что вы ему сочувствуете, но все же... нет места на прилавке.

Проявление ложных возражений в виде неприступной крепости характеризуется заигранностью пластинки возражения и резкостью, граничащей с некорректностью. Подводя итог, маленький итог (итожек, так сказать), скажу, что ложные возражения проявляются так, что у более или менее чувствительного человека складывается впечатление неконструктивности разговора, нелогичности, а иногда даже абсурдности. Диагностировать и обойти ложное возражение настолько же важно, насколько важно обработать истинное. Ваша основная задача при возникновении ложного возражения со стороны клиента — подойти к истинному возражению. Отвечать на ложное возражение как на истинное представляется несколько неуместным и даже глупым поступком продавца. За исключением тех случаев, когда вы отдаете себе отчет в том, что применяете технику

лобовой атаки и стараетесь спровоцировать клиента на истинное возражение.

Первостепенные и второстепенные возражения

Значимое и незначимое. Существенное и несущественное. Важное и не очень. К примеру, вы продаете программное обеспечение и начальник информационного отдела говорит вам: «Дороговато, мы рассчитывали на сумму процентов на сорок меньшую». Возможно, это возражение — истинное, но также возможно, что оно имеет второстепенное значение для него. Конечно, цена всегда важна, но в данном случае за этим возражением скрывается более значимое: «То, что вы предлагаете, не совсем подходит по техническим характеристикам». Отчего же начальник информационного отдела сразу не сказал первостепенное возражение? (А бог его знает, разве поймешь этих людей, они же все время делают что-нибудь не то.) Думает, сам сомневается, не доверяет и так далее. Причин может быть много. Нам важно понимать значимость возражения. И если вы чувствуете, что за одним менее существенным возражением стоит более существенное, в таком случае его необходимо выявить, просветить. Чтобы потом ответить.

Явные возражения и скрытые

Новое слово в практике и теории продаж. Тема, которая редко кем-то поднимается, а тем более описывается и раскрывается. Первостепенные возражения можно подразделить на явные и скрытые. Что это значит? Под явным возражением мы понимаем возражение, которое клиент произносит в разговоре с вами. Оно звучит. Под скрытым возражением мы будем иметь в виду скрытое соображение в голове клиента, которое где-то там у него внутри сидит и не дает ему покоя, а нам — его денег. Это возражение важное, но клиент его не произносит в силу некоторых причин: не хочет, боится, не позволяет воспитание и такт, не видит смысла вовлекаться в разговор и тратить на это время; предполагает, что вы его начнете переубеждать и он под натиском согласится; не хочет вас расстраивать.

Причин молчания может быть много.

К примеру, в одном мебельном салоне мы обсуждали с дизайнерами-консультантами скрытые возражения архитекторов, которых приводят клиенты, когда обустраивают свои квартиры. Примером

скрытого возражения является следующее: «Я-то архитектор с образованием и именем, а ты кто такой, чтобы мне указывать?!»

Возражение, подобное данному, может встречаться во многих сферах. Если вы продаете промышленное оборудование для атомных станций и заводов, главный инженер может также думать: «Я главный инженер с 30-летним опытом. Я сам прекрасно во всем разбираюсь. Так что не надо мне ничего говорить». Клиент этого не говорит, он просто об этом думает или чувствует. Ведь иногда клиент даже сам себе не может стройно и логично сформулировать основную причину отказа. Он скорее чувствует ее, а не обдумывает. То есть дополнительная сложность работы со скрытыми возражениями заключается в том, что клиент может сам не до конца осознавать причины своего сомнения и неуверенности. Тут уже от продавца требуется мастерство искусного психотерапевта. Да, здесь необходима тонкая коммуникативная работа. И мы об этом поговорим (или не поговорим).

Таким образом, подведем итог. Есть возражения, и есть условия. Возражения подразделяются на истинные и ложные. Истинные возражения можно разграничить по критерию важности и значимости: первостепенные и второстепенные. А первостепенные возражения, в свою очередь, делятся на явные и скрытые. И к каждому из данных возражений требуется свой особый подход, подобно тому как в каждой стране требуется знание языка и культурных традиций, чтобы преуспеть там.

Основная суть обработки возражений

Давайте подумаем, а что такое возражение по своей сути? Если бы я был бодрым американцем с непозволительно острыми стрелками на брюках, а вы пришли бы ко мне на семинар «Обработка возражений клиента», то услышали и увидели бы следующее.

Дамы и господа!!! Что такое возражение? (Пауза.) Зачем они нужны? (Многозначительная пауза.) Может быть, они наши враги и надо с ними бороться? (Пауза.) Нет, нет и еще раз нет. Может, на них не надо обращать внимания? Забыть о них или отмахнуться как от надоедливой мухи? (Пауза.) Нет. Нет. НЕТ. (Большая пауза.) Так кто они такие — возражения? (Так кто вы, мистер Путин?) Кто ответит на это вопрос, кто может это сделать? (Поднимаю глаза к небу, может быть, ОН может).

Я сам отвечу на него. Возражения — наши друзья. (Бурные аплодисменты в зале!) Да, мои друзья! Возражения — наши друзья. Именно так надо

смотреть на них, потому что это правда. Почему, спросите вы меня? (Изображаю на своем лице удивление, сменяющееся уверенностью.) Если я буду предлагать что-то этому стулу (показываю на стул на трибуне), он не сможет мне возражать, он не будет возражать. Но он ничего и не купит. А знаете, почему он не будет возражать? Да потому что он не испытывает никакого интереса!!! Возражения — показатель того, что клиенту не хватает какой-либо информации!

Возражение «слишком дорого» — знак того, что клиент недопонимает всей важности той услуги, которую вы ему продаете. Возражение «нас это не интересует» показывает вам, что ваш клиент не имеет достаточного представления о товаре, что он не знает той изюминки, из-за которой ваш товар приобретают миллионы людей на пяти континентах нашей планеты. Возражение «Мне нужно подумать» скорее всего демонстрирует вам желание клиента вежливо отказаться от товара, потому что ценность последнего для него очень низкая по сравнению с теми затратами, о которых вы успели сказать ему. Получив возражение, вы получаете шанс обработать его! Получив возражение, вы получаете шанс обработать его!! Получив возражение, вы получаете шанс обработать его!!!» (Бурные аплодисменты, переходящие в овацию и крики. Слезы в глазах женщин. Рукопожатия мужчин.)

Вот такое кино посмотрели бы вы, если бы мы с вами были не теми, кем являемся на самом деле.

Я бы не стал называть возражения нашими друзьями. Сложно вообще говорить о дружбе с тем, кто постоянно опускает тебя на деньги. Но с утверждением, что возражения — это знаковые события в цикле продаж, не поспоришь.



Возражения — показатель того, что какая-то потребность клиента не удовлетворена или незамечена вами.

Возражения — это отголосок неудовлетворенных желаний, подобно тому как сон является отголоском наших неудовлетворенных личных устремлений и наших страхов. Возражения — зеркало неудовлетворенных потребностей, зеркало опасений и страхов клиента. Не было бы возражений, не было бы и вас как продавцов.

Я как-то работал в одной компании, в которой генеральный директор в ответ на жалобы торговых представителей на тяжесть работы говорил: «Если бы работать было легко, если бы не возникало сложностей, подобных тем, о которых вы мне рассказываете, я бы не нанимал на работу штат из 30 торговых представителей. Я спокойно подавал

бы рекламу, а обученные девушки милым голосом принимали бы заказы и передавали их в складской и транспортный отдел».

Несмотря на всю жесткость и, что греха таить, манипулятивность такого довода, я с ним полностью согласен. А зачем мы нужны, если не для того, чтобы вести переговоры с клиентом таким образом, чтобы у него не возникало возражений. Ну а если уж они появились, тогда наша задача — обработать их. Да, основная цель продавца формулируется в терминах возражений клиента.

Цель продавца — создавать ситуации, в которых у клиента не возникают возражения, а при возникновении последних умело их обрабатывать. Подумайте об этом, читатели! В жизни так немного вещей, которыми мы по-настоящему можем гордиться, и мне кажется, умелая обработка возражения клиента относится к числу тех, чем гордиться стоит!!!

Общий алгоритм обработки возражения

А знаете ли вы, откуда произошло слово «алгоритм»? Ну правда, какова этимология (красивый термин — не могу его не произнести) этого слова? Оказывается, слово «алгоритм» произошло от фамилии узбекского математика девятого века, который занимался изучением последовательностей. У обработки возражений есть тоже своя логичная последовательность.

Сначала перечислю все этапы алгоритма обработки возражений.

1. Выслушать.
2. Если есть необходимость, проверить, правильно ли вы поняли.
3. Задать уточняющий и/или наводящий вопрос.
4. Проверить на истинность, если есть подозрение, что возражение ложное. Проверить на значимость, если есть подозрение, что возражение второстепенное.
5. Ответить.
6. Удостовериться, что вопрос решен и переключить внимание.

Теперь рассмотрим каждый пункт в отдельности и в подробности.

Возьмем для примера возражения из разных сфер и различной степени сложности. И на примере этих возражений пройдемся по всему алгоритму.

Клиент (заведующая магазином): Меня устраивают соки фирмы «Икон», потребители их любят, у них широкий ассортимент, и мне не нужны ваши соки.

К. (генеральный директор сталелитейного завода): Знаете, я ожидал, что цена на вашу программу будет на 40 % ниже.

К. (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации.

Шаг 1. Выслушать

Мне кажется, что я так часто говорил о необходимости выслушать клиента, что мог вам наскучить. (Себе я этим точно надоел.) Так что на этот раз пояснять первый шаг алгоритма работы с возражением не буду.

Самые простые истины приходится чаще всего пояснять. Или, скажем иначе, самое очевидное труднее всего заметить. Сколько можно говорить о необходимости развивать умение слушать и умение держать паузу?! Знаете, Пелевин в своем романе «Священная книга оборотня» несколько раз вспоминает о том, что у свиньи шея устроена таким образом, что она не может посмотреть на небо. Представьте, прожить всю жизнь и ни разу не взглянуть на звезды?! А мы можем смотреть на звезды каждый день! Каждый! А когда последний раз вы на них взирали? Так вот, выдержать паузу после реплики клиента, особенно после отрицательной реплики, это все равно что взглянуть на звезды. Мы это делаем редко, хотя можем делать постоянно. Посмотрите на рис. 12.

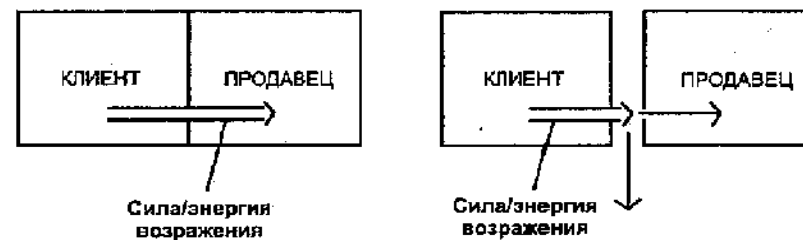


Рис. 12

Представим себе, что два блока, которые вы видите, являются клиентом и вами. Стрелка обозначает энергию возражения. Отсутствие расстояния между блоками дает возможность этой энергии, как пото-

ку воды, попасть на вашу территорию, занять ваше внимание, смутить и замешать вас. Если же между блоками есть расстояние, то часть энергии клиента, словно вода, попадет в щель между блоками.

Умение держать паузу — одно из основных умений коммуникатора. Умение держать паузу — основа успешного влияния на оппонента. Умение держать паузу — это то, чего многим не хватает. Умение держать паузу делает вас сильным. Иногда достаточно 2–3 секунд, чтобы снизить напряжение момента. 2–3 секунды паузы могут дать вам дополнительных 2–3 миллиона долларов. И это правда.

Знаете, самые важные вещи являются самыми простыми. К примеру, для успеха ваши расходы должны быть меньше, чем доходы. Или взять библейские истины: «Встань и иди», или «Не убий». И так далее. Все очень просто объяснить, руководствоваться подчас иногда очень сложно. Мы со старшим братом как-то об этом разговорились, и он мне говорит: «А знаешь, Николай, почему так? Почему все истины достаточно просты?» — «Почему?» — спрашиваю я. «Да для того, чтобы на небесах ты не смог сказать, что ты чего-то не знал. Вот у тебя спросят, почему ты это сделал, а этого не сделал. Почему прожешь свою жизнь, почему не помог ближнему? И ты должен будешь ответить!» Я согласился с братом.

Так что не говорите потом, что вы не знали о значении умения держать паузы.

Шаг 2. Выяснить, правильно ли вы поняли то, что услышали от клиента (обеспечьте обратную связь)

Клиент (заведующая магазином): Меня устраивают соки фирмы «Икон», потребители их любят, у них широкий ассортимент, и мне не нужны ваши соки.

Продавец: Я так понимаю, вы давно пользуетесь соками этой компании и заказываете всю линейку соков, весь ассортимент?

К.: Нет, всю мы не заказываем, берем только ходовые: апельсиновый, томатный, яблочный, ананасовый, иногда персиковый.

П.: А что говорят потребители про соки «Икон»?

К.: Вкусные, не очень дорогие, я привык к ним.

П.: Разумеется, привычка вторая натура.

К.: (генеральный директор сталелитейного завода): Знаете, я ожидал, что цена на вашу программу будет на 40 % ниже.

П.: На 40 % ниже на такую программу?

К. (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации гонки вооружений.

Продавец: Израиль может вас обвинить?

То, что говорит другой человек, и то, что вы слышите, а тем более то, что вы можете воспроизвести, подчас не похоже друг на друга, как африканец и китаец. (Никакого шовинизма — я космополит, на крайне либеральных позициях.)

Проведем маленький эксперимент. Прочитайте, пожалуйста, отрывок, который будет приведен ниже. Затем закройте книгу и расскажите кому-либо то, что вы запомнили под предлогом того, что вы сейчас обучаетесь одной очень важной технологии и хотите проверить ее в действии. После этого продолжайте чтение этой книги. А через день или два спросите у этого человека, что он может вспомнить из того, что вы ему рассказали. Запишите каждое его слово, а потом сравните с оригиналом. Мне жутко интересно, что у вас получится!!!

Наше дело — оторвать их от Вечности и от Настоящего. Имея это в виду, мы иногда искушаем человека (скажем, вдову или жену ученого) жизнью в прошлом. Но этот метод имеет ограниченную ценность, ибо люди все-таки кое-что о прошлом знают; в этом отношении прошлое походит на Вечность. Гораздо лучше, чтобы они жили в Будущем. Биологические инстинкты направляют все их страсти именно в эту сторону, так что мысли о будущем распалют и надежду и страх. Более того, будущее им неизвестно, и, побуждая думать о нем, мы побуждаем их к нереальному. Словом, меньше всего напоминает Вечность именно будущее. Это самая эфемерная часть времени, ибо прошлое застыло и не течет потоком, Настоящее всецело освещено лучами Вечности... все пороки укорены в будущем, а благодарность обращена к прошлому, в то время как любовь — к настоящему. Страх, жадность, похоть, честолюбие обращены вперед.

...Удовольствие испытывают с Вражьей помощью, и поэтому переживают в настоящем. Грех, возникший с нашей помощью, устремлен в будущее. Конечно, и для Врага важно, чтобы человек думал о будущем. Думал ровно столько, сколько необходимо, чтобы сегодня готовиться к тем делам правды и милосердия, которые станут насущными завтра. Работу завтрашнего дня надо планировать сегодня, и, хотя содержание ее взято из будущего, эта обязанность, как и все обязанности, принадлежит настоящему. Враг не хочет, чтобы люди отдавали будущему сердца, устремляли к нему свои богатства. Мы же хотим. Вражий идеал — человек, который, отработав день на благо будущих поколений (если в этом его призвание), вечером откладывает всяческое попечение, целиком верясь небу, и остается лишь при терпении и благодарности, которые требуются от него здесь и сейчас.

Кстати, сыграем еще в одну игру?

Первые три читателя, которые позвонят в нашу компанию (директором которой является автор этой книги) и скажут, откуда этот отрывок, получают приз.

Давайте вернемся к возражениям, к тому, что здесь и сейчас. Зачем проверять собственное понимание возражения? Включите кнопку «Думать» и ответьте на вопрос сами.

Шаг 3. Уточнить или конкретизировать. Задать уточняющий и/или наводящий вопрос

Это очень важный пункт! При правильной реализации этого этапа вы уже можете справиться с возражением. И даже не спорьте, потому что это так и никак иначе.

Каким образом? Активное слушание во всех его проявлениях: уточняющие вопросы, повторение слов клиента, повторение смысла слов клиента своими словами, интерпретация слов клиента. Все меры хороши. Главное — результат: показать клиенту, что вы его слушаете, что вы внимательно относитесь к его сообщениям, понять, что вы действительно услышали то, что сказал клиент, предоставить возможность клиенту посмотреть на себя со стороны. Ведь если клиент услышит свои слова, сказанные не им самим, а оппонентом, то, возможно, он уже отнесется к ним более критично и изменит свою точку зрения, изменит свою позицию, переменит эмоциональное отношение.

Обратная связь и уточнение хороши еще и тем, что вы действительно вникаете в тонкости соображений клиента, то есть, по сути, начинаете лучше ориентироваться в его потребностях. При уточнении из ложного возражения может возникнуть истинное. При уточнении клиент может почувствовать в вас профессионала и изменить отношение к вам. Может статься, вы увидите другую тему для предложения. Вы предлагаете рекламу в Интернете, а оказывается, что клиенту это малоинтересно, потому что его целевой сегмент — сентиментальные женщины, а у вас, ну что за совпадение, есть возможность размещения рекламы в женском журнале и даже на последних страницах женских романов. И клиент ваш.

Итак, здесь необходимо попробовать более детально понять смысл сказанного. Задайте клиенту уточняющий вопрос, попробуйте сделать возражение более конкретным. Это очень важно по многим причинам. Попробуем их перечислить.

- Клиент сам не до конца понимает, о чем он говорит (такое бывает нередко, ой нередко).
- Клиент говорит одно, а имеет в виду другое.
- Клиент говорит одно, имеет в виду другое, а вы понимаете третье.
- Возражение слишком размытое.
- Второстепенное возражение, первостепенного он не произносит.
- Клиент говорит ложное возражение.

К примеру, в ответ на слова клиента «Это дорого», вы спрашиваете его: «А с чем вы сравниваете?» Клиент говорит: «Я работаю с другим поставщиком». Ваши вопросы могут быть следующие: «А с кем?», или «Скажите, а по каким критериям вы выбираете поставщика?», или «Когда вы принимали решение о выборе поставщика, почему вы не приняли во внимание нашу компанию?». Последний вопрос я совсем недавно придумал, хочу завтра попробовать со своими клиентами (пусть отвечают).

Причем надо отметить, что мы предлагаем задавать как уточняющий, так и наводящий вопрос, который ведет чуть-чуть дальше вашего клиента. Наводящий вопрос подталкивает человека по-другому посмотреть на проблему, задуматься с другой точки зрения. Наводящий вопрос расширяет картину мира клиента.

А теперь мы открываем кладезь уточняющих и наводящих вопросов. Ей-богу, то, что вы сейчас будете читать, является настолько полезным и практичным, что конкуренты заплатили бы немалые деньги, чтобы только вы не задавали таких вопросов. Как ваши конкуренты не хотят, чтобы вы умели задавать эти вопросы!

Вы скажете, что конкурент тоже может это прочитать! Правильно, может. Поэтому я вам и предлагаю сделать это быстрее и качественнее. Не беспокойтесь, но четверть продавцов на рынке настолько ленива, что никогда не будет читать эту книгу. Еще одна четверть настолько самовлюбленна и самодовольна, что полагает, что все знает сама.

И еще одна четверть людей, занимающихся продажами, не приложит достаточных усилий для тренировки, наивно полагая, что, прочитав один раз, может пользоваться эффективно всем. Так что у вас есть шанс быть в той четверти продавцов, которая является лидерами. Воспользуйтесь этим шансом!

Итак, здесь предлагаются различные возражения и уточняющие и/или наводящие вопросы к ним. Это плод огромной работы, которая

была проделана мной и моими учениками. И мне кажется, что эта работа не должна пылиться в шкафах или храниться мертвым грузом в бесчисленных компьютерных файлах.

Рекомендую взять ручку или карандаш и подчеркнуть те возражения, которые встречаются в ваших продажах. Если вам понравился вопрос, возьмите его на вооружение, если вам хочется что-то изменить, так кто же против?

Здесь предлагаются вопросы к клиентам салонов и вопросы к клиентам, где продажи осуществляются дилерам и компаниям по схеме В2В (это значит «от бизнеса к бизнесу»).

Уточняющие или наводящие вопросы к возражениям клиентов магазинов и салонов

У вас слишком дорого.

- Дорого в 10 раз, в 2 раза или на 10 %?
- А с чем вы сравниваете?
- На какую сумму вы рассчитываете?

В другом месте то же, но дешевле.

Вы уверены, что там то же самое?

Большие сроки изготовления и поставки.

- А к какому сроку вам нужно?
- Какие сроки вам более удобны?
- Когда у вас начинается ремонт?
- Возможна ли доставка поэтапно?
- Какими сроками вы ограничены?
- Это заказной товар. Хотите, мы предложим аналог со склада?

За что такие деньги?

- Что вас смущает?
- А за что вы готовы отдать такие деньги?

Покупая этот продукт, я хотел бы хотел увидеть его вживую (попробовать в действии).

Вы хотите попробовать именно это или подойдет аналогичный?

Все хорошо, но мне сейчас не к спеху.

А когда бы вы хотели получить этот продукт?

Мне это не нравится.

Вам не нравится цвет или внешний вид?

Мне неудобно добираться.

- Это вам не по пути?
- У меня есть возможность самому привезти прямо от поставщика.
- А вы рассчитывали денежные затраты?

Жаль, что это не выставлено в зале.

Вы хотите приобрести с экспозиции?

Мне сказали, что товар в другом салоне лучше.

- Кто сказал? Где вам такое сказали?
- А по каким критериям?
- Вы уверены в квалификации этого специалиста?

Спасибо, я сам посмотрю.

У нас есть отечественные и импортные производители. Вы какой будете смотреть?

Мне сказали, что импортный товар лучше.

А кого вы имеете в виду?

Я все знаю сам.

И про последние новинки?

Я еще не решил, что мне нужно.

Давайте рассмотрим разные варианты, может, это поможет вам в выборе?

У вас неудобная доставка.

А что именно неудобно?

У вас маленькие скидки.

- Вас интересует скидка на следующие поставки?
- Вы хотите купить только этот товар?
- Вы можете сказать, какая компания дала вам большую скидку?
- А какую скидку вы считаете реальной для данной системы?
- У вас есть дисконтная карта?

У вас плохое освещение.

А какое освещение у вас дома?

Не устраивают сроки заказа.

А как быстро вам это необходимо?

Не рассказывайте мне сказки.

А что вас смущает?

Мне ничего не понравилось.

- Вы обратили внимание на...?

- Вы считаете, что у нас узкий ассортимент?
- Вы хотите посмотреть каталоги?
- Вы ищете что-то конкретное?

Хотелось бы посоветоваться.

- А лично нам понравилось?
- А что вас смущает?
- А в чем у вас сомнения?

Склад далеко.

- А в какие сроки вам надо доставить?
- Вы сами планируете забирать?
- А куда вам везти?
- Наша доставка вам будет интересна?
- А откуда у вас пойдет транспорт на склад?

Это слишком хлипкая конструкция для России.

- Чего вы опасаетесь?
- Что конкретно вы имеете в виду?
- А вы с этим сталкивались?
- Хлипкая в каком смысле?
- Хлипкая по механическим повреждениям или же по погодным условиям?
- В каких качествах вы сомневаетесь?

Почему такая маленькая гарантия?

- Как вы думаете, какая общепринятая гарантия на эту продукцию в России?
- Вам где-то дают больше?
- Что для вас важнее, репутация фирмы или формальный договор?

Мне нужен полный комплекс по работам.

- Удобно вам будет обратиться к специалистам по нашим рекомендациям?
- Вас интересует выполнение работ только нашими монтажниками?
- Давайте посмотрим, что, по вашему мнению, входит в весь комплекс работ?

Хочу такого же качества, но дешевле.

- Можете сказать характеристики, которые для вас наиболее важны?
- А такое бывает?
- Какие именно качества имеют для вас первостепенное значение?
- Вы это уже встречали дешевле?

Зачем мне это нужно (клиент имеет в виду какое-то дополнительное оборудование)?

- А что в итоге вы хотите получить?
- А какой вам нужен результат?
- На какой срок службы товара вы рассчитываете?
- Вы же не хотите потом докупать?
- Нужны ли вам гарантии?

Мне не нужны аксессуары, я и так все смонтирую.

- Как вы себе это представляете?
- Вы уверены, что эффект при эксплуатации будет ожидаемым?

Я сомневаюсь в качестве.

В деталях или в целом?

Не устраивает внешний вид.

- Вы ориентируетесь на какой-то готовый интерьер?
- Вы ищете что-то конкретное?
- А какой вы хотите внешний вид?

Не технологично.

- Вас устраивают наши гарантийные обязательства?
- Какие конкретно операции вы имеете в виду?
- У вас был отрицательный опыт?
- А что в вашем понимании не технологично?
- В каких характеристиках вы сомневаетесь?
- Вас устроят наши обязательства?

Вы слишком молодые.

- Вы знакомы с нашим главным инженером?
- Вы видели список наших объектов?
- Вы имеете в виду, что молодые — значит, неопытные?
- А вы слышали о плохом монтаже, выполненном нашей компанией?

Нет отсрочки платежа.

Отсрочка платежа для вас решающий фактор?

Это не то, что я заказывал.

- Скажите, где вы видите расхождения?
- Что вы заказывали?

Не хочу ничего подписывать.

- Вас не устраивает качество работ?
- У вас был отрицательный опыт?

- Хотите, я вам уточню, под чем вы подписываетесь?
- Вы хотите иметь гарантию на товар?

У вас нет продажи в кредит.

А вы считали, сколько вы переплачиваете?

Уточняющие или наводящие вопросы к деловым клиентам, компаниям, дилерам, крупным клиентам

Это дорого.

- Насколько дорого?
- А вы рассматриваете наше предложение с точки зрения качества и условий поставки?
- Исходя из чего определяется цена?
- А если будет дешевле, вам интереснее будет работать?

У нас нет денег.

- На что у вас нет денег?
- Другую форму оплаты вы рассматриваете?
- С чем связано отсутствие денег?
- А вы рассматриваете предпоставку (постоплату)?
- Как вы думаете, когда ситуация изменится?

Нас не устраивают условия оплаты.

А вы бы купили у нас продукцию на более выгодных условиях?

Мы работаем только по бартеру.

- А что вы предлагаете на бартер?
- А с кем и по каким условиям вы работаете за деньги?
- Зарплату тоже получаете по бартеру?
- А исключения бывают?

Мы работаем через управляющую компанию в Москве. Звоните туда.

- А мелочь тоже через Москву получаете?
- Подскажите, с кем лучше разговаривать? А кто за это отвечает?

Все потребности на сайте.

- И аварийные тоже?
- А какие потребности?

Нам нужно прямо сейчас. А у вас срок производства.

- А вам не кажется, что «прямо сейчас» продается только законсервированная продукция? А вы уверены в качестве продукции, которая продается прямо сейчас?

- А вы задумывались о том, что такая продукция в наличии может быть б/у (с консервации)?

Требование выше реальных.

А вы думаете, мы волшебники?

Не звоните сюда больше.

- А куда звонить?
- А почему?
- Может быть, позвонить кому-то другому?
- Вы слишком заняты или кто-то другой принимает решение по этому вопросу?

Вы далеко находитесь.

- Вы рассматриваете наши региональные склады?
- Вы думаете, что я к вам буду долго ехать?
- Вам будет удобнее, если я буду грузить с завода?
- Вас интересуют сроки поставки и транспортные расходы?

Вы опоздали, тендер прошел.

- Ваши результаты конкурса где-нибудь публикуются?
- У вас разбрызгивались лоты на весь потребляемый ассортимент?

Нам ничего не надо.

- Это значит, что вы уже все купили на данный момент, или сейчас потребность есть, но израсходован бюджет?
- А когда будет надо?
- Что вам сейчас не надо?

Ваше предложение нас не интересует.

- Пока не интересует?
- Что для вас наиболее актуально в будущих закупках?

Нет потребности.

- Нет потребности в предлагаемой мной продукции или рассматриваете другой вариант?
- А когда формируются заявки?
- Ваше предприятие работает?
- Скажите, пожалуйста, а с чем это связано?

У нас есть поставщики.

- Вас все устраивает в их работе?
- А кто вам поставляет... (название конкретного продукта)?

- А когда вы выбирали поставщика, почему вы не рассматривали наше предложение?

Мы работаем с заводами-производителями.

- Вы рассматриваете работу с дилерами и представителями этих заводов?
- А с дилерами когда-нибудь приходилось работать?
- У вас был отрицательный опыт работы или не видите преимуществ?
- А вы делали серьезный сравнительный анализ?

Круг поставщиков уже определен.

- При каких условиях вы вносите изменения в список поставщиков?
- А бывают исключения из правил?
- При выборе поставщиков вы рассматривали нашу компанию?
- А по каким критериям вы выбираете поставщиков?

Вышлите предложение по факсу, мы рассмотрим.

- На какой номер направлять, чтобы вы смогли рассмотреть его сегодня (чтобы предложение попало вам лично в руки)?
- Что описать более подробно?
- На что обратить особое внимание?
- Чтобы сконцентрироваться на актуальном для вас, скажите, в чем у вас сейчас большая заинтересованность?

Мы о вас ничего не знаем.

- А что бы вам хотелось о нас узнать?
- А вы рассматриваете рекомендации?
- А какая информация о нас будет для вас значимой?

У вас этого нет наличия.

- А вы дадите нам немного времени?
- А аналоги вы рассматриваете?

У вас большой срок поставки.

- А когда вы планируете ввод объекта в эксплуатацию?

У нас с вами нет договора.

- Что нужно сделать, чтобы его подписать?

Длительный срок подписания договора.

- Что можно сделать, чтобы он подписался быстрее?

Плохая репутация коммерсантов.

- Вы не думали, что это PR?

Мы вам сами перезвоним.

- В какой срок можно ждать звонка?

Нет директора.

- А кто подписывает внутренние документы?
- А кто его замещает?
- Вы сегодня работаете?

Мы закупает только импортное оборудование.

- Какие именно фирмы?
- Что именно?

Вы нам уже надоели.

А если поговорить с точки зрения выгоды?

Нет повода для встречи. У конкурентов дешевле.

- С кем вы сравниваете?
- Насколько аналогичный?
- А сколько вы используете?

У нас сейчас плохая торговля.

- Как долго это продолжается?
- Вы же продолжаете работу. По каким позициям идут заказы?

У нас склад затоварен.

- Что именно на складе?
- Насколько у вас активно идет работы с тем, что занимает склад?

С таким товаром не работаем.

- А с какими работаете?
- А с чем это связано?

Не хочу пересекаться с конкурентами по ассортименту.

- А по каким позициям вы пересекаетесь?

Не устраивают условия оплаты.

- А на каких условиях вы работаете?
- Скажите, вы сразу стали работать на существующих условиях с поставщиками?

Сейчас заняты другими заказами.

- А чем именно вы занимаетесь?
- Вы планируете расширение производства?
- Вы предлагаете новинки своим клиентам?

Знаете, чего я очень опасюсь? Того, что слишком много всего предлагается. Когда чего-то много, кажется, что это не очень важно.

Вот сижу я сейчас в Дивноморске, что под Геленджиком. Мне было легко найти номер, потому что еще не начался сезон. И каждый день я подумываю куда-нибудь переехать, мне кажется, что вид из окна не очень хорош, да и во дворе нет бассейна с теплой водой. Предложений много, поэтому я не очень ценю свой номер. Думаю, в разгар сезона мои мысли шли бы в другом направлении: «Как хорошо, что нашел номер со всеми удобствами, да еще по такой цене, и море рядом, и тишина, и воздух прелесть какой свежий».

Пожалуйста, цените то, что у вас есть. А вас теперь есть арсенал уточняющих и наводящих вопросов, каждый из которых может изменить отношение клиента к собственному возражению.

Шаг 4. Проверить на истинность, если есть подозрение, что возражение ложное.

Проверить на значимость, если есть подозрение, что возражение второстепенное

Если у вас есть подозрение, что возражение ложное или второстепенное, попробуйте проверить, так ли это. Подчеркиваю, что данный шаг необходим только тогда, когда вы действительно чувствуете, что за возражением, которое демонстрирует клиент, стоит другое. А то, что он говорит сейчас, это так, тактическое обдумывание с его стороны и ничего более.

Еще подчеркну то, что четвертый и пятый этапы обработки возражений можно менять местами. Это логично. К примеру, вы не чувствуете подвоха и после уточнения начинаете отвечать на возражение. Но ваши ответы как-то не очень действуют. Может быть, возражение клиента ложное или второстепенное? Так попробуйте это проверить. Так что рокировка пунктов «Проверить на истинность и на значимость» и «Ответить на возражения» вполне приемлема. Вы собираетесь стать гроссмейстером продаж? Так тогда сами и думайте, когда какой порядок хорош.

Есть несколько техник, которые выявляют, какое возражение ложное, а какое истинное, и помогают обойти ложное. Эти же техники позволяют вам проверить, не является ли возражение клиента второстепенным.

Техники различения ложного и истинного возражения. Техники разделения первостепенных и второстепенных возражений

1. *Классическая техника* — «Предположим» — заключается в том, что вы предлагаете клиенту представить, будто проблема, о которой он заявляет, уже решена, будто ее нет. Или предлагаете представить, что проблема может быть решена. Или побуждаете вообразить, что вы предпримете все меры по решению данного вопроса. А затем вы прибавляете к этому вопрос о том, все ли его устраивает в остальном. «А если бы место на прилавке все-таки было, тогда бы вы какую колбасу заказали?»

И вот тут наступает очередной момент истины продаж. Все внимание на клиента. Смотрите на него так, как смотрите в цирке на жонглера, крутящего в воздухе одновременно одиннадцать предметов. Будьте лучом света, будьте прожектором, который освещает клиента. Следите за каждым его движением, за каждым движением его глаз! Зачем? Само простое для вас, что может ответить покупатель на такое предположение, — наконец-то поделиться с вами истинным возражением: «Вряд ли. У меня много других поставщиков, а ваша колбаса не очень качественная».

Вы слышали, что он сказал, слышали? Клиент говорит о качестве, а прилавки здесь совершенно ни при чем. И теперь ваша задача — предъявить клиенту такие аргументы, в которых мало у кого будет сомнение. Эти аргументы направлены на повышение имиджа товара, изменение картины мира клиента по отношению к качеству предлагаемого продукта.

«Да, действительно, до недавнего времени к нам поступали жалобы на качество продукции. Именно поэтому собрание акционеров завода постановило приобрести новую технологическую линию по изготовлению колбасных изделий. Я предлагаю вам колбасу именно с этой линии. Она действительно отличается от старых образцов».

Однако не всегда в ответ на тест «Предположим» клиент отдаст вам на заклание свое истинное возражение. Он может поартачиться, да еще как! «Ну, когда будет место на прилавках, тогда и поговорим».

Ну что ж, результат теста положительный — возражение скорее всего ложное. Но вот выяснить истинное пока не удалось. В конце концов, половина пройденного пути — это половина, и этим можно гордиться и уповать на то, что вторая половина не будет значительно сложнее.

Разумеется, многое при определении ложности возражения зависит от того, насколько вы можете определять несоответствие между смыслом слов и невербальным поведением. Попробуйте сказать «Ну, вот когда будет место на прилавках, тогда и поговорим» с разными интонациями. Если вокруг вас нет людей, отложите вашу книгу (вернее, мою, или все-таки вашу?) и скажите эту фразу с интонациями грусти, злости, гнева, доброты, страсти, задора, ожидания. Я уверен, что у вас получится, только, прошу вас, проверьте. И вы увидите, насколько разными становятся одни и те же слова в зависимости от интонации! Поиграйте с интонациями. Вообще для нашей цивилизации не характерно делать язык чувств и эмоций основным. Считается, что доверять надо тому, что более логично. Но кто сказал, что логичное всегда правильно? Эти слова никак не связаны между собой. Итак, невербальный ответ клиента покажет вам, истинное перед вами возражение или ложное. При ложном клиент будто бы отвечает вам на тест «Предположим» «да, но...». «Да, я поставлю вашу колбасу на прилавок, но только она плохого качества, так что не поставлю».

Ложные возражения отличаются особой распылчатостью или неприступностью — это мы выяснили. Существует тест «Предположим», который диагностирует и обходит ложное возражение. С этим, надеюсь, вы также согласились.

Предлагаю вам еще пару примеров. И против этого возражать вы не можете.

Клиент (генеральный директор сталелитейного завода): Знаете, я ожидал, что цена на вашу программу будет на 40 % ниже.

Продавец: А если мы посмотрим, за счет чего можно снизить цену, изменим или уберем некоторые блоки, как вам наша программа по остальным критериям?

Или: «А если мы вам предоставим анализ, на основании которого будет понятно, что только программа, подобная нашей, с похожей ценой может соответствовать вашим требованиям, что в таком случае еще может вызвать вопросы? Или все остальное вас устраивает?»

Заметьте, что во втором примере использования техники «Предположим» продавец не обещал снизить цену, он предложил анализ программы с точки зрения ее сущности для данного производства. Этот пример мы здесь специально приводим, чтобы предупредить реплику читателя, что «За счет снижения цены каждый дурак продать может». Совершенно согласен с вами. В продажах снижать цену — это последнее дело. Тут не надо быть мастером продаж, это последний

шаг в продажах. Хотя иногда дать скидку, хотя бы на 2 %, просто необходимо для того, чтобы клиент почувствовал свою психологическую победу. Но возвращаемся к примерам.

Клиент (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации.

Продавец: Допустим, мы разработаем ряд мер, которые снизят возмущение Израиля. Как вам наши ракетные установки в целом, это то, что вам надо?

2. Техника «наивного настаивания». Помните, мы говорили о том, что вряд ли стоит отвечать на ложное возражение как на истинное, то есть пытаться ипать в подробности, опровергать или выдвигать аргументацию. В этом слишком мало пользы. Но... Да, всегда есть «но», во всем, везде, в каждом явлении, в каждом «да» есть свое «но». Наше «но» говорит нам о том, что если вы умышленно отвечаете на ложное возражение клиента как на истинное, то после какого-то очередного витка заигранной пластинки со стороны клиента или его чрезвычайно неопределенных слов вы снова начнете говорить о том, что вдобавок к прилавкам и консультациям по эффективной выкладке вы можете предоставить еще и немалую отсрочку платежа. И тогда клиент вам все-таки заявит: «Да не нужна мне ваша отсрочка, колбасу-то вашу все равно никто не берет, она плохого качества».

А вам того и надо. Теперь все понятно. Теперь ясно, какие аргументы должны звучать! Но сколько энергии и времени у вас ушло на такое выяснение. Да еще и клиент, на каком-то этапе может не стерпеть и попросить вас больше не приходить, а истинное возражение так и не скажет. То есть подводным камнем этого способа является вероятность потери клиента, вероятность срыва контакта. Естественно, клиент в своем упорстве, сознательном или бессознательном, не желает выдавать истинную причину несогласия и может при вашей лобовой атаке так защищаться, что его временные укрепления станут постоянной крепостной стеной. Да, подобный метод снятия ложных возражений можно назвать лобовой атакой, а если можно, значит, так и назовем. Только помните, что история войн за 2000 лет показывает, что только 50 лобовых атак (или чуть больше, но порядок цифр подобный) увенчивались успехом.

3. «Что-нибудь еще?» Следующий метод, позволяющий проверить истинность — ложность возражения и понять настоящие причины несогласия клиента.

Клиент демонстрирует возражение, вы подразумеваете, что оно ложное, и спрашиваете его: «А кроме того, что вы сказали, есть ли еще причины, которые вам мешают?»

Менеджер: Полагаю, вы теперь видите, что наш телеканал охватывает именно вашу целевую аудиторию!

Клиент: Вы знаете, все это хорошо, но у меня нет денег.

М.: А что еще?

К.: Мои знакомые подавали рекламу на телевидении, но, как они говорят, никакого результата не добились!

М.: Что-нибудь еще?

К.: Я достаточно сильно доверяю своим друзьям!

Таким образом, мы выясняем истинное возражение клиента, которое заключается в предубеждении, сложившемся со слов друзей. Истинное возражение не самое легкое, но, во всяком случае, теперь мы точно знаем, с чем имеем дело. Оповещен — значит, вооружен (похоже, что-то я в этом выражении переврал, но, мне кажется, она не стала хуже)!!!

То есть метод очень похож на метод «Предположим». Но здесь мы ничего не предполагаем, а спрашиваем, есть ли еще сомнения?

Клиент (генеральный директор сталелитейного завода): Знаете, я ожидал, что цена на вашу программу будет на 40 % ниже.

Продавец: А в чем-то еще есть сомнения?

Или: «А кроме цены, что-то еще смущает?»

Клиент (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации.

Продавец: Это единственная причина?

Или: «Это единственный проблемный пункт?»

4. «Отложим на пару минут». Хороший метод, в прошлой версии этой книги его не было (не будет и в следующей, потому что я жадина).

Итак, если у вас нет возможности что-то предложить взамен, как в технике «Предположим», если вы не хотите слишком нажимать на клиента, как в технике «Лобовая атака», и если вы не желаете рисковать, задавая прямой вопрос, как в технике «Что-нибудь еще», тогда воспользуйтесь данным методом.

Здесь вы ничего не обещаете, но производите трюк со временем, предлагая клиенту обсудить этот вопрос через пару минут. В чем смысл техники? Вы будто прыгаете в будущее, обещая вернуться в на-

стоящее. И если клиент попадаете на наш прием, он, сам того не понимая до конца, делает будущее настоящим, а настоящее прошлым (обожаю рассуждать о времени, всегда красиво и всегда туманно).

Клиент (заведующая магазином): У меня нет места на полках.

Продавец: А если вопрос полков обсудить через минутку, качество наших соков вызывает у вас сомнение?

К. (генеральный директор сталелитейного завода): Знаете, я ожидал, что цена на вашу программу будет на 40 % ниже.

П.: А если вопрос цены обсудить через пару минут, наша программа подходит вам по другим критериям?

К. (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации.

П.: Я сейчас уточню у своего руководства, что можно предпринять в данном случае. (Щелкает пальцем, подзывая своего адъютанта, шепчет что-то ему на ухо.) На это уйдет несколько минут. Скажите, как вам в остальном наше предложение?

Вот такой хороший метод. Причем здесь интересно то, что, используя его, можно отвлечь клиента от возражения, переключить на другое и тем самым продвинуться дальше.

5. «Искренность». Следующим способом выявления истинного возражения является попытка завоевать доверие клиента. Кто-то может сделать это без проблем, а для других такой тактический ход в отношении клиента является невозможным. Решайте сами, к какому разряду продавцов вы относитесь. Лучше бы к первому.

Клиент: Мне не очень нравится тот медиа-план, который вы предлагаете. Можете сделать что-нибудь другое?

Менеджер: Хорошо, разумеется, я сделаю вам другое предложение. Но, Инна, скажите, пожалуйста, вы действительно этого хотите? Я не хочу тратить напрасно ваше время. Может быть, есть другая причина?

К. (после долгой паузы): Вообще-то есть...

Мне рассказывали, как региональный менеджер одной крупной компании, разговаривая с клиентом по телефону, позволил себе следующий вызов на искренность. «Максим Пестрович, мне кажется, что вы лукавите». И это сработало. Правда, есть одно «но». Менеджер по продажам была девушка с приятным голосом, а на другом проводе был мужчина. Тут нельзя не учитывать половых отношений.

Клиент (заведующая магазином): Меня устраивают соки фирмы «Икон», потребители их любят, у них широкий ассортимент, и мне не нужны ваши соки.

Продавец: Вы действительно не видите смысла рассматривать наше предложение?!

К. (генеральный директор сталелитейного завода): Знаете, я ожидал, что цена на вашу программу будет на 40 % ниже.

П.: Вы серьезно? Или за этим еще что-то стоит.

К. (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации.

П.: Это действительно нас может смущать? Или есть еще что-то?

6. Метод «Собственные предположения». Этот метод хорош, когда возражение клиента очень расплывчато, размыто, когда сложно за что-то зацепиться.

Клиент (заведующая магазином), клиент (генеральный директор сталелитейного завода) и клиент (министр обороны Сирии) одновременно, но в разных городах говорят своим продавцам одно и то же (практически хором): «Я подумаю».

Продавец: Вас смущает коммерческая или техническая сторона вопроса?

Понимаете, в чем соль метода? Вы сами предполагаете причины отказа. Метод рискованный, но проворсанный. Бизнес — это риск и продажи — это риск. И жизнь — это риск. Риска нет только в общении с Богом, он всегда вас услышит, а в остальном вы рискуете.

Рекомендую задавать вопрос в альтернативной форме. Альтернативный вопрос предполагает выбор.

Клиент: Мы работаем с другим поставщиком, и нас все устраивает.

Продавец: Вы вместе в виду, что вы о нас ничего не знаете, или сомневаетесь в качестве?

Мне этот метод очень нравится, он позволяет не стоять на месте. Наша основная цель при обработке возражений — вовлечь клиента в дальнейший разговор (разве вы этого не знали), и, предполагая свои варианты возражений, мы призываем клиента к дальнейшему диалогу.

Шаг 5. Вот теперь пора наконец-то ответить на возражение

Как? Об этом мы немного говорили и будем говорить достаточно долго в дальнейшем (пока не устанете).

Вернемся к нашему продавцу, который обсуждает соки с клиентом.

Клиент: Мы довольны компанией, с которой мы работаем, и тем ассортиментом, что у нас выставлен.

Продавец: А вы допускает возможность, что люди делятся на два типа — те, кто пользуется привычным, и те, кто ищет чего-то нового? Понимаете меня, каждый из нас хочет попробовать что-то новое, а некоторые только и занимаются тем, что выбирают новинки.

К.: Возможно, но их, наверное, не очень много.

П.: По оценкам консалтинговой компании «Торгтрестпродмассжиргрок-консалтинг», 39 % покупателей в продуктовом магазине уходят неудовлетворенным из-за того, что не смогли найти что-то новенькое, когда им это очень хотелось.

К.: Да?

П.: Я специально изучал эту тему, и не только я, но и руководство нашей компании. Поэтому нами и разработана новая линия качественных соков «Платинум от Бугра». Причем 40 % соков в них совершенно новые, к примеру, хит сезона — сочетание лимона с тыквой.

К.: Что, хорошо продается?

П.: Не то слово — нарасхват, берут из-за необычного вкуса и жаждоутоляющего эффекта. Также хорошо пьется как заправка к водке.

К.: Да, водку у нас любят. Ладно, давайте поставим банку тыкву и еще какие-нибудь два необычных сока.

П.: Предлагаю также березовый сок, уже забытый производителями, но незабвенный для потребителя, и сок из корня лопуха — очень хорошо идет у старушек. Они помещали на идее оздоровления, а лопух действительно природное лекарство.

К.: Ну ладно.

Теперь вернемся к продавцу, который обсуждает с генеральным директором сталелитейного завода программное обеспечение.

Клиент: Все-таки, я рассчитывал на стоимость на 40 % ниже предлагаемой вами.

П.: Ну, наверное, сначала вы думаете о том, что делает программа, а уже затем, сколько она стоит. Ведь так?

К.: Ну, это так. Но стоимость — немаловажный вопрос.

П.: Как используется ваша сталь? Наверняка вашими клиентами являются производители, которые следят за качеством. Мы тоже предлагаем качественный продукт, который и вам позволит поддерживать поставки, производство, логистику, финансы, персонал и контроль качества на нужном вам уровне.

К.: Так-то оно так. Но деньги...

П.: Так наша программа как раз и позволит в дальнейшем сэкономить вам больше денег, чем многие другие. Вы много вкладываете и получаете стоицей..

К.: А можете подтвердить это цифрами (и клиент нап!)?

П.: Разумеется, я тут подготовил один отчет, вот взгляните...

А теперь вернемся к продавцу, который обсуждает с министром обороны Сирии контракт на поставку ракетных установок.

К. (министр обороны Сирии): Знаете, против ваших ракетных установок может возникнуть большой общественный резонанс. Израиль обвинит нас в очередном витке эскалации.

П.: Это так. Но мы как раз и встречаемся, чтобы обсудить все тонкости нашего сотрудничества. Предупрежден — значит, вооружен. Так говорят в России. Я слышал, у вас говорят: «Стукни верблюда ногой, и он плюнет в тебя, покажи ему тигра, и он будет искать запиты у тебя».

К.: Что вы имеете в виду?

П.: Давайте поднимем шум, что вы покупаете у нас ракетные комплексы стратегического действия. Израильяне начнут протестовать. Мы немного подождем, а потом согласимся с их претензиями, но скажем, что нам нужно тактическое вооружение. Они согласятся. Таким образом, наша сделка уже не будет казаться им столь угрожающей на фоне поднятой нами шумихи.

П.: Мысль хороша.

Ну что ж, все это были только цветочки, ягодки впереди. Сейчас я вам предлагаю познакомиться с великим множеством ответов на возражения. Ой как много всего будет предлагаться и обсуждаться. Только успевайте использовать. А если серьезно, следующая тема — «Формы обработки возражений» — плод многолетней работы. Сначала будут рассказаны общие принципы с пояснениями, а затем практически на все возражения, которые есть в природе, вы получите ответы. Если освоить эти техники, вы сможете увеличить продажи в несколько раз. Да, да, именно в несколько раз, может быть, в 2, может, в 10, может, в 50. Откуда такая уверенность? Мне это говорили те, кто эти техники действительно освоил и стал применять. Этим материалом можно пользоваться и как справочником. К примеру, услышали вы какое-то серьезное возражение, после контакта с клиентом обязательно посмотрите, какие ответы предлагаются здесь, сверьте с тем, что сказали вы. Если то, что вы придумали сами, было лучше, чем здесь, поставьте себе «5», если хуже, воспользуйтесь многолетней практикой усердной работы. В путь!

Формы обработки возражений

Одно и то же возражение можно обработать не одним способом и не двумя, а двадцатью, если не больше. И каждый из ваших ответов может стать искрометным, убеждающим, ответом навсегда. Предлагаю пуститься в увлекательное путешествие создания банка обработки возражений. Возьмем для примера какое-либо возражение и обработаем его всеми известными мне методами. Будем предлагать вам разные примеры, чтобы ваша способность мыслить по аналогии включилась в полную силу.

Хочу вас предостеречь от одной иллюзии. Мне не хотелось бы, чтобы вы подумали, что я предлагаю вам волшебную палочку. Это не так. Я предлагаю вам инструмент по изготовлению волшебной палочки. Мои примеры будут демонстрировать вам завязку разговора, который должен состояться сразу после возражения клиента. Да, да, только завязку. Мы не можем выстрелить ответом на возражение и ждать согласия клиента. Мы можем изменить атмосферу, которую создал клиент, выразив собственную мысль.

Пожалуйста, обратите на мои слова все ваше внимание: мои примеры показывают, как нужно начинать обрабатывать возражение, то есть предлагают начало ваших фраз. Дальше вы решаете сами, что говорить клиенту.



Формы обработки возражений в чистом смысле являются формами начала обработки возражений.

Только начало, после которого необходимо поместить ваши дальнейшие аргументы. Повторяю, примеры, приведенные ниже, не являются завершенными, они суть хороший задел, требующий продолжения — вашего вербального продолжения.

1. Логический способ. Каждое возражение можно логически опровергнуть, представив аргументы достойные интеллекта клиента, и повернуть его возражения.

Клиент (посмотрев рейтинг радиостанции): У вас слишком молодая аудитория.

Продавец: Молодость — это стремительность, желание, деньги, решительность. Как вы смотрите на такие качества ваших потенциальных покупателей?

Здесь продавец разъясняет понятие, которое ввел сам клиент. Понимаете меня?

К примеру, клиент говорит: «Мы работаем с другим поставщиком». Продавец ему в ответ: «Поставщик — это тот, кто предлагает выгодные условия сотрудничества. Давайте сравним наши условия и посмотрим, кто лучше».

Клиент: Ваш кондиционер некрасивый.

Продавец: Что такое красота для кондиционирования? Мне кажется, это способность моментально очищать воздух. Знаете, наши инженеры, которые работают уже 101 год, постарались ради такого преимущества.

Вы понимаете, что суть данного метода — использование мышления клиента. Подключайте свое мышление и мышление клиента. Попробуйте разговаривать на языке понятий. Используйте такие мыслительные операции, как отождествление и различение, обобщение и обособление, абстрагирование и конкретизация.

Вам никогда не приходила в голову мысль, что если разнообразить свою деятельность, то жить и работать становится интереснее? Конечно, приходила! Так что ж тогда вы медлите?

В логическом способе ответа на возражение действительно важным является убеждение клиента, предоставление аргументов. Причем вы понимаете, что ваши аргументы проходят через сознательную критику клиента. И не стоит этого бояться. Как было бы хорошо, если бы все умели мыслить логически. А то знаете, как у нас, к примеру, распространена система откатов. Какая там логика? Только логика собственного кармана и обмана владельца.

Предлагаю две отличные разновидности логического ответа на возражение.

Предъявление трех причин. Скажите, что привлекает больше внимания? Первая фраза: «У меня есть несколько причин, чтобы вы рассмотрели мое предложение». Вторая фраза: «Есть три причины, по которым стоит рассмотреть мое предложение». Вы говорите: вторая фраза. Естественно, там есть конкретика. Как сказал один человек, «закрытый список воспринимается лучше».

Суть метода в названии количества причин, а затем в их перечислении.

Клиент: Мне нужно подумать.

Продавец: Есть три причины, по которым стоит принять решение в течение недельного срока. Первая — чем быстрее вы начинаете пользоваться выгодным предложением, тем больше получаете. Вторая — в течение этой недели действует система дополнительных услуг. Третья причина — вы вряд ли найдете более интересное решение.

Метод работает, проверено электропикой.

Не думаю, что стоит называть менее двух причин (одна — это мало) и не более пяти (клиент перестает слушать, тем более что избыточное количество аргументов включает автоматически контраргументацию).

«Согласен», вопрос, предложение. Здесь важной является именно сама последовательность шагов.

1. Согласен. Вы присоединяетесь к клиенту, вы не спорите, вы соглашаетесь. Но учтите, что соглашаться надо только с тем, с чем вы можете согласиться. Если клиент говорит: «Проплая работа не была эффективной, поэтому мы не будем продлевать контракт», не надо говорить: «Согласен, работа была неэффективной», потому что этим самым вы режете самого себя. Можно сказать: «Согласен, можно работать и лучше». Или еще лучше сказать: «Согласен, мы допустили две ошибки». А вот еще лучше: «Согласен, всегда хочется большего».

2. Вопрос. Здесь вы ставите что-то под вопрос, подвергаете сомнению, ставите на вид, заставляете задуматься. «Вопрос в том, как проводилась оценка эффективности» или «Возникает вопрос, только ли от нас зависит эффект». Подойдет и «У меня есть сомнение, что...» Этот шаг плавно переключает внимание клиента на наше предложение, которое высказывается в третьей части алгоритма.

3. Предлагаю. Вы даете свое предложение, побуждаете к своему варианту решения. «Предлагаю новую систему контроля качества нашей совместной работы» или «Предлагаю воспользоваться новыми возможностями, которые...»

Это метод постепенного предложения аргументов.

Клиент: Вы давно не меняли условия в нашу пользу, только и предлагали повышение цен.

Продавец: Согласен, последнее повышение цен было месяц назад. Вопрос в том, насколько важно для вас то качество и бесперебойность работы, которую мы обеспечиваем в течение двух лет. Предлагаю вам ознакомиться с нашими новиками.

2. Эмоциональный способ. В этом способе самое главное — вызвать эмоцию клиента: либо заразить позитивной эмоцией клиента, либо сыграть на его чувствах. Сказать что-то эмоциональное по существу и по форме. Можно применять эмоциональное усиление, когда вы излучаете положительные эмоции.

Простой пример.

Клиент: Это слишком дорогой компьютер.

Продавец: Вам идут дорогие вещи!
Или: «Конечно дорогой!»
Или: «Разве цена сейчас важна?»

Можно использовать эмоциональное нагнетание отрицательных эмоций.

Клиент: Слишком дорогая машина!
Продавец: Вряд ли стоит покупать дешевые машины!

Или: «Дешевые машины могут сослужить плохую службу!»

Эмоциональный фактор передается только эмоциями. Мне не хватает на данный момент средств, чтобы продемонстрировать силу эмоционального заражения. Сложно это объяснить без личного контакта, когда легче передать эмоцию. И все-таки представьте себе, что мы действительно разговариваем лицом к лицу. Стоит поговорить!

Когда вы используете эмоциональные аргументы при обработке возражений, будьте искренни, включайте всего себя, доверьтесь своим чувствам, дайте им волю. Вы не сможете ничего противопоставить возражению клиента, если будете скучным и монотонным голосом констатировать то, что «до-ро-ги-е ве-щи вам и-дут». Только свежая эмоция, как теплый ветер, как солнечный луч, как что-то действительно живое, способна повлиять на ход событий.

Клиент: Нас это не интересует.

Продавец: Правда, не интересует?!

К.: У вас слишком молодая аудитория.

П.: Вот именно, молодая, стремительная, решительная!

К.: Кондиционеры выглядят не модно.

П.: А как очищают воздух, они буквально его моют, да, да, моют воздух, вы где-нибудь такое видели?

К.: Мы работаем с другим поставщиком.

П.: А разве это мешает работе с нами?

Или: «Так, может, вы многое теряете, ведь потенциально такое может быть?»

К.: Мы решили работать с другими.

П.: Стоит ли действительно прекращать пользоваться нашими преимуществами?!

К.: Вы, как наш поставщик, не соблюдаете сроков поставки.

П.: И я о том же, давайте планировать закупки раньше!

Или: «Но мы даем то, что действительно вам нужно! Где вы видели идеального поставщика? Но наш продукт практически идеален!»

3. Метафоры. Следующий способ обработки возражений — метафоры. Использование метафорического, инсказательного языка помогает клиенту взглянуть на ваш продукт по-другому, под иным углом.

Клиент: Мы работаем с другим изданием и не собираемся пользоваться вашим.

Продавец: Одну минуту, послушайте наши основные плюсы:

Первый плюс. Автоматизированная верстка, которая позволяет избежать многих ошибок. Это как калькулятор по сравнению с ручной версткой.

Второй плюс. Электронная версия как кино со звуком.

Третий плюс. Знаете, есть такое понятие «маркетинговые войны»? Так вот наш журнал выходит по понедельникам, в отличие от конкурента, который выходит во вторник. Один день войны в нашу пользу.

Четвертый плюс. У нас целевое распространение. Одно дело раздать 1000 флаеров по косметике всем подряд (мужчин это не интересует). Другое дело раздать только женщинам.

И пятый плюс. Продуманная система подачи и поиска информации, предметный указатель. Это то же самое, если искать что-нибудь в энциклопедии, в которой все разбито не в алфавитном порядке, а на тома.

Клиент: Ну, давайте ваши цены.

Метафорический язык продуктивен по нескольким причинам.

Во-первых, он обладает *реальной силой внушения*. Психологическая подоплека такой способности метафоры заключается в фундаментальной характеристике любого человека — сопротивлении изменениям. Сопротивление — это психологический термин, введенный еще Фрейдом в период создания им психоанализа. В дальнейшем этому феномену человека была посвящена не одна сотня книг величайших психологов мира. Человек склонен всячески препятствовать изменениям, которые постоянно происходят как во внешнем, так и во внутреннем мире. Сопротивление человека гарантирует ему сохранение тех форм и методов поведения, которые доказали опытным путем свою целесообразность. Сопротивление гарантирует человеку устойчивость реагирования. Всякое изменение в большей или меньшей степени вызывает такие негативные переживания, как страх, гнев, апатия, депрессия. Чтобы избежать этих крайне неприятных чувств, человек выстраивает массу психологических защит.

Вопрос в том, насколько равновесие, обеспеченное клубком сопротивлений, является продуктивным и устойчивым. Если меня подставили, как в американских фильмах, и считают преступником, а я ни-

чего не совершал плохого, но нахожусь в розыске, в таком случае, зная, что суд может быть необъективен, я стараюсь избежать любого контакта с милицией. В этом случае моя защита продуктивна — она обеспечивает мне свободу возможность найти истинного преступника или быстро улететь жить в Африку на постоянное место жительства. Если я сопротивляюсь контактам с милицией, потому что думаю, что милиция не поможет в трудную минуту, хотя я сам никогда не имел проблем с законом, потому что, как Остап Бендер, чту Уголовный кодекс, — моя защита убыточна. Я могу сопротивляться обсуждению личных тем с незнакомыми людьми, чтобы не подвергаться посторонней неприятной оценке.

Мое субъективное равновесие достаточно устойчиво. Ничто меня не выбьет из седла, уж если что-то и случится в моей жизни, то я всегда могу поговорить со своими друзьями и поделиться с ними как своими страхами и опасениями, так и своими желаниями и успехами. Но если я в принципе сопротивляюсь разговору о личной жизни с кем бы то ни было, если моя жизнь закрыта даже для самых близких друзей и я не хожу в церковь, не посещаю психотерапевта и никаким другим образом не доверяю этому миру свои чувства, то в какой-то момент я могу сорваться, стать чрезвычайно неустойчивым. Срывы могут происходить в разных формах: можно стрелять с крыши дома по прохожим, можно стать запойным алкоголиком или просто впасть в депрессию.

Итак, сопротивления присущи каждому человеку, и они могут быть продуктивными и обеспечивать устойчивое равновесие, а могут быть убыточными и приводить к срывам в разных формах. Когда мы пытаемся убедить в чем-то человека, мы действуем на уровне его сознания. В каждом человеке есть отдельная часть личности, которая контролирует внешний материал, который поступает в виде мыслей, предложений, побуждений со стороны. Этот внутренний контролер всеми силами пытается понять, не угрожает ли устойчивости то или иное внешнее воздействие. И чуть что — выстраивает дополнительные защиты. Пробриться через такого контролера порой крайне сложно. Он, как добросовестный привратник, знает свое дело.

Но если мы переходим на уровень метафорического объяснения, нашему внутреннему контролеру не кажутся опасными внешние воздействия. Как каждый контролер, внутренний контролер отчасти туп и прямолинеен — срабатывает закон сохранения энергии. Если контролер мог бы анализировать и косвенные воздействия, на это потре-

бовалось бы гораздо больше средств, а возможности любого организма все-таки ограничены. Представьте себе такого гиперконтролера.

Доводя до крайности нашу мысль, можно представить человека, который только и занимается контролем того, не нарушит ли что-либо его равновесие. Но такой человек перестает нормально существовать, потому что у него не хватает ни времени, ни сил на что-либо другое. В нашей психике на всех уровнях работает принцип разумной достаточности. А предлагая метафору, обходя сознательный контроль, мы уподобляемся изобретательному человеку, которого не пускают в какое-либо учреждение, и тогда он переодевается в форму ремонтника лифта или сантехника и беспрепятственно проходит внутрь. Так же и наши метафоры минуя внутреннего контролера клиента, спокойно проходят во внутренний мир клиента и начинают действовать. Метафорическое внушение — бомба замедленного действия, снежный ком, воздействие, вызывающее каскадный эффект.

Вторая причина, по которой метафоры являются эффективным методом обработки возражений клиента, — это их *психологическая легкость*. Переключение темы снижает напряжение, снимает усталость, препятствует пресыщению. А что мы делаем, используя метафоры? Мы меняем разговор по форме, но никак не по существу.

Третья причина эффективности — внутренне присущая метафоре *эстетика, красота*. Люди любят красивые вещи, в конце концов, не зря Ф. М. Достоевский писал, что «красота спасет мир». Красивые вещи завораживают, ими хочется пользоваться, смотреть на них, иметь при себе, дарить другим (если вы не законченный жадина-говядина, пустая шоколадина).

Есть и другие причины. Подумайте, какие. (Кстати, я вам говорил, что когда в книге я предлагаю вам что-либо сделать, то мое предложение не просто речевой оборот, а желание, чтобы вы действительно это сделали? Так что подумайте.)

И еще одно соображение в пользу метафор. Даже Иисус Христос пользовался метафорами, объясняя людям истину. В Евангелие все сказано, и очень многое метафорически.

Вспоминается один момент. Иисус рассказывал про хозяина виноградника, который сказал своему управляющему нанять людей в 9 утра для работы. И в 11 тоже были наняты люди, и в 3 часа, и в 5 часов вечера. И они все работали до позднего вечера. Потом, когда работа закончилась, хозяин виноградника сказал управляющему: «Выдай каждому по динару, начиная от последнего работника и заканчивая первым». Так управляющий и сделал. Но те люди,

которые начали работать в 9 утра, стали возмущаться: «Как так, мы работали целый день, а другие полдня, а некоторые только несколько часов! Почему же платят одинаково?» На что хозяин виноградника ответил: «Я обещал вам динар, и я вам его дал, так что же вы из-за моей доброты к другим людям завистью исходитесь?!»

Великая истина...

И если Бог пользовался метафорами, почему бы нам, смертным и грешным, не прибегнуть к такому грандиозному искусству воздействия?

«Наше устройство на колесиках, потому что король не ходит на ногах, он ездит, а наша продукция — король в сфере приборов данного назначения», — говорит продавец пылесосов, используя метафорический аргумент, чтобы подчеркнуть одно из второстепенных преимуществ.

Клиент: У вас слишком молодая аудитория.

Продавец: Из маленького ростка вырастает большое дерево.

Или: «Из капель состоит море».

Или: «Маленький муравей может поднять ветку в несколько раз тяжелее своего веса, молодые люди могут купить вещь, которая в несколько раз дороже, чем то, что может себе позволить человек средних лет».

Или: «Знаете, где бывает очень шумно? В детских садах и школах. Эта молодая аудитория разнесет весть о вашей продукции по всему городу».

Клиент: Ваши кондиционеры не оригинальной формы.

Продавец: Если вы хотите почитать что-то серьезное, на чем будет основан ваш выбор книги, на красочности обложки или на содержании и фамилии автора? Я думаю, на содержании и фамилии автора. Наши кондиционеры — серьезная вещь.

Или: «Знаете, китайские магнитофоны — самые красивые, но мы почему-то покупаем японские».

4. Поговорки, пословицы, цитаты, изречения. Хороший метод. Когда вы представляете клиенту какую-либо народную мудрость или слова известного автора, энергия спора со стороны клиента направляется не на вас, а на народ или автора цитаты. Вы не пытаетесь что-то доказать, это не вы сказали, это мудрость веков, вы просто ее вспоминаете. И если клиент захочет поспорить, то ему не удастся спорить с вами, ему нужно бороться с мудростью тысяч людей или с позицией автора.

Клиент: У вас слишком молодая аудитория.

Продавец: Наверно, не зря говорят: мал золотник, да дорог. Вопрос не в возрасте нашей аудитории, а в том, сколько они могут принести денег вашему магазину, если услышат рекламу у нас на радио.

К.: Ваши кондиционеры непритязательны по форме.

П.: Иногда говорят: не все то золото, что блестит. Давайте посмотрим на наш кондиционер по существу.

5. Ссылка на нормы. На наше поведение влияют нормы, которым мы, знаем мы об этом или нет, подчиняемся. Это так. Нет людей, полностью освобожденных от норм и правил. С самого детства нам только и говорят, что можно делать, а что нельзя. И даже если нам не говорят это открыто, мы, как люди, обладающие определенной способностью к анализу ситуации, видим, что в одних случаях и ситуациях поступают одним способом, в других другим. Вы устраиваетесь работать в компанию и в первые дни изучаете, как принято вести себя здесь. Как обращаются друг к другу: по имени, по имени и отчеству, на «ты» или на «вы»? В одних компаниях к опозданиям сотрудников относятся снисходительно, в других — три опоздания равносильны увольнению из компании, и это тоже нормы. Секретари одних компаний, поднимая трубку, говорят: «Добрый день, компания ЦЦЦ, Елена, чем могу быть полезна?» А в других фирмах разве что услышишь совковос «але», да еще сказанное таким тоном, что как-то не хочется пользоваться услугами этой компании.

Нормы везде, и нормы повсюду, только и знай что их выполняй. На работе я ношу костюм, встречаюсь с друзьями я люблю в более свободной одежде. Нормы определяют бытие человека. И когда мы в ответ на возражение клиента подчеркиваем существующую норму, то мы ставим перед ним скрытый вопрос: «Будешь ли ты подчиняться общим нормам или пойдешь против них?» А люди не любят и не умеют быть не такими, как все. Есть, разумеется, исключения, но они, как говорится, подтверждают правило. Очень сильный метод обработки возражений клиента.

Одна моя знакомая пошла с подругой в магазин, помочь выбрать ей зимнее пальто. Моя знакомая сама не собиралась ничего покупать, но имела неосторожность иметь при себе деньги и попасться в руки профессионалу. Девушка-продавец проводила в примерочную подругу моей знакомой, а потом сказала: «И вы что-нибудь посмотрите». На что моя знакомая ответила: «У меня есть хорошая куртка, она на мне». Продавец-консультант парировала: «У вас хорошая осенняя куртка,

посмотрите что-нибудь зимнее». Осенняя куртка была достаточно теплой, чтобы в ней ходить и зимой, но норма носить зимой зимнюю одежду (зимой носят зимнее) поколебала мою знакомую. И она подумала про себя: «А впрямь, что это я, у меня даже нет зимней куртки», и... купила.

Клиент: Ваша аудитория слишком молодая.

Продавец: По оценкам экспертов, 50 % спортивных покупок делают молодые люди от 15 до 23 лет.

Или: «Для молодых более естественно реагировать на все новое в этом мире, в том числе и на рекламу.

К.: Ваши кондиционеры выглядят не современно.

П.: По оценкам специалистов, до 50 % бюджета тратится на разработку привлекательного внешнего вида. Наша компания вкладывает эти деньги во внутреннее совершенствование кондиционера.

Или: «50 % людей предпочитают классическое оформление офиса».

6. Сдвиг в прошлое. Когда мы разговариваем с клиентом, мы взаимодействуем с его субъективной картиной мира, с его представлениями, с его мировоззрением. Когда клиент выдвигает какое-либо возражение, он сосредоточивается на настоящем. Мы понимаем, что чем шире воззрения на жизнь, тем легче с таким человеком разговаривать. Встречаются подчас настолько узкие люди (не в смысле фигуры, а в смысле мышления), что с ними сразу становится как-то скучно, потому что паперед знаешь, чего от них ожидать. (Как они живут такие, не понимаю, жалко мне их.)

Возражение концентрирует внимание клиента на настоящем отрицательном переживании. И все, что нам нужно сделать, чтобы обработать возражение клиента, — это расширить его картину мира. Но как? Продлить ее в прошлое, чтобы прошлое клиента стало влиять на принятие решения в настоящем.

Скажу больше: любые вопросы о прошлом клиента, так или иначе, расширяют его картину мира, потому что предоставляют ему больше материала для раздумья. Прошлое каждого из нас — это бесконечное количество всяческих мотивов, побуждающих нас как-то на них реагировать. Если вы вспомните свою первую любовь, вы улыбнетесь, потом загрузите (возможно, если она осталась недосказанной). Память — обширное поле для воздействий на клиента.

Если клиент сопротивляется изменениям, ему можно предложить вспомнить такую ситуацию, в которой он вводил что-то новое, и ин-

новация оправдалась. Если клиент сопротивляется насыщению, вы можете предложить вспомнить ситуации, в которых выбирать не из чего. В таких ситуациях человек может чувствовать себя еще хуже, чем при избыточном выборе, и, таким образом, вы показываете клиенту преимущества насыщения. (Подводя итог, полный *total recall*).

Клиент: У вас слишком молодая аудитория.

Продавец: Вы когда-то тоже были молодыми...

Или: «А что вас привлекало, когда вы были таким же, как наша аудитория?»

Или: «На каких клиентов вы рассчитывали, когда открывали свой магазин?»

7. Сдвиг в будущее. Есть три способа избегания настоящего: уход в прошлое, уход в будущее и смерть. Первое мы уже разобрали, последнее отбрасываем как чуждое нашему энтузиазму, значит, надо взглянуть в будущее. А какое оно? Вот вопрос вопросов. Клиент часто об этом думает. В менеджменте есть такое понятие, как *vision*, видение. Очень важно представлять свое положение и положение компании, например, через пять лет.

Человек идет по пути, который он видит. Видение компании, видение собственного бизнеса. Помогите клиенту справиться с его *vision*. У вас есть все средства, чтобы стимулировать клиента думать о будущем в контексте ваших отношений. Пусть в его будущей картине мира ваша продукция занимает немаловажное место. Как же это сделать? А вот как.

Первое — по аналогии с прошлым любой вопрос о будущем клиента снимает напряжение настоящего момента.

Клиент: Нам не нужна реклама в вашем журнале.

Продавец: А какой рекламой вы собираетесь пользоваться?

К.: Мы используем уличную рекламу и рекламу на радио, а вы мне предлагаете какой-то неизвестный журнал?

П.: Вы допускаете возможность, что неизвестное станет известным?

К.: Допускать-то допускаю, но когда это будет?

П.: Я хочу вам рассказать именно о том, как будет развиваться наш журнал.

К.: У меня есть поставщики, я великолепно работаю с ними, и не собираюсь ничего менять.

П.: Знаете, какая мода будет этим летом?

К.: Что вы имеете в виду?

П.: Я говорю об общем увлечении лечебной косметикой.

К.: Что-то я такого не слышал.

П.: Давайте я расскажу вам, это займет 10 минут.

К.: Ну давайте, только недолго...

К.: У вас слишком молодая аудитория.

П.: Зачем покупают вашу технику? Чтобы пользоваться ею в течение 10–15 лет.

К.: Ваши кондиционеры неинтересно выглядят.

П.: Когда вам установят кондиционер, как часто вы будете обращать внимание на его внешний вид и как часто будете следить за тем, чтобы воздух в комнате был таким, как вам хочется?

Есть три вида борьбы: за прошлое, настоящее и будущее. Я услышал эту мысль от директора Таллинской школы менеджеров Владимира Тарасова. Я хотел бы ее повторить прямо здесь и сейчас. Самый впечатляющий пример борьбы за прошлое — месть, вражда между кланами, между народами, между двумя людьми, которыми руководят иррациональные мотивы. Почему иррациональные? Да потому что разумными их никак не назовешь! Прошлое невозможно изменить, а посредством борьбы за прошлое люди как раз и пытаются это сделать. Люди ненавидят друг друга за то, что исповедуют разные религии. В настоящем моменте нет очевидных причин для ненависти. Все разрушительные эмоции религиозные фанатики черпают именно из прошлых событий.

Борьба за настоящее — самая жесткая, самая отчаянная и болезненная. Только в настоящем моменте мы действительно способны произвести изменения. Только настоящее обладает такой характеристикой, как обратимость. Можно потерять кошелек, и чем меньше времени прошло с момента пропажи до того, как вы эту пропажу обнаружили, тем больше шансов найти этот кошелек. Настоящее таит в себе тысячи, миллионы возможностей. «Когда Таинственный решил раскрыться, Он произвел сперва одну точку, которая стала мыслью, а в мысли Он исполнил бесчисленные замыслы и начертил чертежей без числа».

Мне кажется, каждого из нас подчас увлекает мысль, что настоящий момент может реализоваться в бесконечное количество моментов. Сад расходящихся тропок. От того, что вы сделаете сейчас, зависит все ваше будущее. Вы можете читать эту книгу и случайно проехать нужную вам станцию метро, а потом встретиться с девушкой (или юношей), которая изменит всю вашу жизнь. Это романтика. Вы можете позвонить по случайно подвернувшемуся телефону и в результате заключите

контракт на 300 000 долларов. Это практика. Настоящее можно менять. И поэтому борьба за настоящее, в силу его обратимости, часто ведется очень жестоко. Все понимают, что только в данный момент мы действительно что-то можем изменить.

Борьба за будущее — самый безболезненный вид ведения боевых действий. Если на собрании вы обсуждаете стратегическое развитие компании на следующее десятилетие, вам спокойнее разговаривать, чем в той ситуации, когда вы обсуждаете с вашим должником необходимость возврата 1000 долларов, которые тот не собирается отдавать. Мы понимаем, что правильное стратегическое направление, выбранное на том достопамятном собрании, может принести нам миллионы долларов или убытки тех же размеров. Но накал страстей, безусловно, больше в момент требования вернуть деньги прямо сейчас, потому что и вы и ваш должник понимаете: сейчас можно изменить все. А будущее — всегда вероятно, так как может произойти такое, что в корне изменит нас, нашу компанию и наши стратегические планы.

Будущее — в будущем, и эта спасительная мысль дает нам возможность относиться к борьбе за будущее более мягко и корректно. Итак, если вы задасте вопросы о будущем клиенту или предлагаете представить какую-нибудь ситуацию, которая произойдет в будущем, вы тем самым выбираете самый корректный способ разговора с клиентом и снижаете накал эмоций, вызываемых возражением клиента как в нем самом, так и в вас.

Однажды я наблюдал, как работает профессиональный торговый представитель. Сцена была следующая.

Клиент: Нет не надо, ваша реклама нам не нужна.

Продавец: Хорошо, Юрий Петрович, я вас понимаю, давайте на минутку представим, что ваша реклама идет на нашем телеканале. О вашем магазине узнают около 30 000 людей за одну минуту. Если мы будем подавать ее в течение двух недель...

К.: Подождите, не тараторьте, сколько хоть стоит ваша реклама?

П.: Цены сравнимы с ценами эфирного времени на ведущих радиостанциях.

К.: Ладно, приезжайте, поговорим.

В этой ситуации торговый представитель предлагал обратить внимание на будущее, я бы сказал, практично пометать. В конце концов, тоже метод, и не самый плохой.

8. Бумеранг. Возврат возражения клиенту. Общий принцип работы метода бумеранга заключается в следующем: вы сообщаете клиен-

ту, что хотите с ним переговорить именно потому, что у него есть такое возражение. Этокое айкидо активных продаж. Вы используете энергию клиента в своих целях. Один из известных психологов — Виктор Франкл — в разработанной им логотерапии предлагает метод «парадоксальных интенций», который заключается в том, что вы делаете то, чего боитесь делать, так чтобы все ваши самые страшные опасения сбылись. Допустим, у вас бессонница. В таком случае скажите себе: «Сегодня я не буду спать». Не буду, и все. И старайтесь не засыпать. Через какое-то время вы проснетесь, но это уже будет утро следующего дня.

Метод еще тот. Возражение препятствует развитию отношений. Вы можете признать данный факт, но вы также способны показать клиенту, что именно потому, что существует подобное возражение, вы и ведете переговоры с ним. Используйте энергию возражения в целях его обработки. Таков принцип бумеранга. Суть бумеранга заключается в том, что вы явно или скрыто сообщаете клиенту: «Именно потому, что есть данное возражение, я и хотел бы поговорить с вами, я здесь именно для этого».

Клиент: Ваш продукт слишком дорогой.

П.: Именно потому, что у нашего товара такая цена, я и хотел бы рассказать, из чего она складывается и что она гарантирует.

К.: У вас слишком молодая аудитория.

П.: Я предлагаю воспользоваться этим.

Или: «Именно поэтому я хочу рассказать о ней подробнее, чтобы вы имели представление относительно их платежеспособности и интересов».

Или: «Поэтому я и предлагаю вам работать с нами».

Или: «Я так понимаю, что вас заботит возраст аудитории радиостанции. Давайте посмотрим, какие преимущества это вам предоставляет».

Клиент: Ваши кондиционеры непривлекательно выглядят.

Продавец: Поэтому я хочу рассказать, почему у них такой внешний вид.

Или: «Хорошее замечание, а хотите узнать, почему так?»

9. Сосредоточение на позитиве. Мне нравится моя работа, моя профессия. Она требует от меня постоянного наблюдения за людьми, за тем, как они справляются со сложными ситуациями. Я люблю смотреть на работу профессионалов. Они вдохновляют меня. В такие мо-

менты мне кажется, что наш мир все-таки не провалится в тартарары, что именно такие профессионалы и делают погоду на этом свете.

Представьте себе презентацию программного продукта. На презентацию собралось около 20 человек, каждый из них потенциальный клиент, способный вложить деньги в развитие информационного обеспечения своего бизнеса. Им решать, какую фирму они предпочтут, какими продуктами они будут пользоваться, с какой компанией, занимающейся IT, они станут долговременными партнерами. Презентатор понимает это и осознает, что в зале находятся как минимум трое клиентов, которые будут открыто выражать свои сомнения, свои опасения, слухи. Каждому из нас известна чудовищная сила слухов. (Если вы недооцениваете этот инструмент манипуляции сознанием, вы рискуете отстать от жизни, даже пропасть.)

Итак, презентация, а после нее вопросы клиентов.

Клиент: Говорят, что ваша продукция плохая и ненадежная!

Презентатор: Вы будете покупать плохую продукцию? Конечно, нет. Вы о ней даже разговаривать не станете! Вы будете приобретать хорошую продукцию. Давайте о ней и поговорим! Давайте сосредоточимся на том, какие качества нашей программы предоставят вам преимущества среди конкурентов, а именно экономия времени, оптимизация протекания информационных потоков, увеличение сервисных функций вашей компании.

Что сделал этот презентатор? Он сосредоточился на позитиве. Возражение всегда негативно, иначе оно не было бы возражением, как невеста всегда девушка на выданье, иначе она не была бы невестой. Так заставьте клиента думать о том, какое красивое платье у невесты, о том, какая она великолепная женщина, а не о том, что у нее, как и у всех, есть грязное белье, нуждающееся в стирке. Поверните голову клиента на 180 градусов, заставьте клиента посмотреть на ситуацию под другим углом зрения, стимулируйте его видеть наполовину полный стакан, а не наполовину пустой. Настройтесь сами и настройте клиента на позитивное восприятие.

Клиент: У вас слишком молодая аудитория.

Продавец: Я так понимаю, вопрос в том, что вы сможете получить от нее. Давайте об этом и поговорим.

К.: Ваши кондиционеры выглядят как-то просто, неоригинально, немодно.

П.: Что ценится в кондиционере больше всего? Его функции, его надежность, посмотрите, какими характеристиками он обладает.

10. Подмена возражения. Все, что хорошо для карточного шулера, хорошо и для продавца (шутка). Продажи подобны игре. Только в кар-

точных играх сумма всегда равна нулю: насколько один проигрывает, настолько другие выигрывают. Вообще-то все азартные игры на деньги — игры с нулевой суммой. У кого-то плюс, у кого-то минус, в результате ноль. В продажах перспективы более неоднозначны и уж вряд ли нулевые. Хотя такое тоже возможно, но менее вероятно. Есть игры с ненулевой суммой. От удачного контракта могут выиграть оба партнера. От неудачного оба могут значительно пострадать. Сумма колеблется от больших плюсов к большим минусам. Почему я заговорил о пулерах и азартных играх? Шулеры грешат подменой, подтасовкой карт. Мы, как продавцы, тоже можем кое-что подменить. И это кое-что — возражение клиента.

Клиент: Нас это не интересует.

Продавец: Я достаточно давно работаю и знаю, что люди говорят это по разным причинам. Кто-то уже работает с другой компанией. У кого-то запланирована разработка направления только через полгода. Кому-то просто не хватает информации, чтобы принять решение. Позвольте спросить, что вы имеете в виду?

Мы предлагаем взамен возражения клиента свои версии возражений, вернее, даже другие возражения, такие, с которыми нам будет легче справиться, которые обрабатываются легче.

11. Активное слушание. Мы уже говорили о достоинствах применения техник активного слушания, так что не будем повторяться. Но подчеркнем, что каждая из техник работает на обработку возражений.

Услышав дословно свое возражение, клиент может поставить под сомнение собственную категоричность.

Клиент: Мы не рекламируем свой продукт.

Продавец: Вы не рекламируете свой продукт?

Ваша интонация при этом должна быть максимально корректной, иначе клиент воспримет ваш вопрос как издевательство. Услышав интерпретацию своего возражения, клиент действительно способен поддаться ее влиянию.

Клиент: Мы работаем с другим поставщиком.

Продавец: Правильно ли я понимаю, что вам, чтобы работать с нами, нужны очень веские аргументы?

К.: Разумеется!

П.: У меня есть такие аргументы.

К.: Что же это за аргументы?

Yes! Клиент наш!

12. Смена роли клиента. Если предыдущий метод был нацелен на снятие сопротивления изменениям, то этот метод сосредоточен на сопротивлении, связанном с негативным опытом. У каждого клиента есть отрицательные переживания по поводу либо вашей компании, либо вашего продукта, либо аналогичного товара. Задача ясна как день — избавиться от сопротивления клиента, сокрушить бастиины.

Продавец: Здравствуйте, меня зовут Сиренко Мария, мне бы хотелось показать вам зонтики, защищающие от лунного света, — крайне практичная вещь!

Клиент: Девушка, я работала с представителями вашей компании, полный бардак, больше не хочу.

П.: Чтобы не допускать ошибок в дальнейшем, позвольте спросить, что этот торговый представитель сделал?

К.: Зонтики, которые он привез, были не от лунного света, а от лучей, отражаемых планетой Марс!

П.: Да, понимаю вас. Скажите, Грета Иосифовна, если бы вы были директором нашей компании и узнали о том, что ваш торговый представитель вместо лунных зонтиков привез клиенту марсианские, что бы вы сделали?

К.: Ну, во-первых, у меня свой бизнес!

П.: Естественно, но все-таки, если на минуту представить, тогда что?

К.: Я бы его уволила.

П.: Представьте себе, именно это и сделал Иосиф Альбертович, наш генеральный директор! Поэтому сейчас перед вами я!

К.: Ну ладно.

П.: Так вот, нашей компанией разработана совершенно новая модель зонтиков от лунного света. Они не только не пропускают свет, но и поглощают его, перерабатывая в энергию в аккумулятор электромобиля, который мы предоставляем в качестве дополнительной услуги бесплатно!

К.: Это интересно.

В этом методе обработки возражения вам необходимо поместить клиента в другую роль. Возражая и вспоминая свой отрицательный опыт работы с вашей компанией, клиент находится в роли неподкупного судьи или обиженной девочки (тут может быть по-разному). Из этих ролей сложно выйти самому, клиент может сильно застрять. И это не его проблема, а наша, я не устаю это повторять. В таком случае архиважная задача на данный момент — помочь клиенту поменять роль, временно сменить амплуа, так сказать. У нас для этого есть все средства: наша голова, наши умения, эмоции, чувства, наш язык. Стоит толь-

ко воспользоваться представившейся возможностью обработать еще одно возражение, и клиент будет на вашей стороне.

Нужно, чтобы клиент исполнял роль, которая действительно на вашей стороне. В нашем примере новой ролью является генеральный директор вашей компании. Но такая роль необязательна. Все что угодно, лишь бы заставить клиента выйти из роли обвинителя или обиженного. Поставить, переманить его на свою сторону, на конструктивную позицию.

Клиент: Спасибо, нам ничего не надо.

Продавец: А почему?

К.: Мы однажды выставляли в своей аптеке это лекарство, «Отвсегонит», но оно не пользовалось спросом.

П.: Да, такое бывает. Скажите, а если бы вы являлись председателем совета директоров огромного фармацевтического концерна, если бы вы затратили миллионы долларов на создание нового лекарства и столько же на его изготовление, а потом узнали, что данное лекарство не имеет популярности в народе, то что бы вы сделали?

К.: Сменил бы рекламную политику и систему распространения.

П.: Знаете, именно это и сделало руководство транснационального концерна «Фармим». Поэтому я и хочу рассказать вам о том, какие шаги приняты за последние три месяца, для того чтобы «Отвсегонит» привлек внимание конечных потребителей!



Вы меняете роль клиента, а роли руководят нами настолько, что поведение может поменяться кардинально.

Ответы на большинство возражений, которые существуют в мире (но не на все)

А теперь вашему вниманию предлагается ответы на разные возражения, практически на все, которые существуют. Конечно, смелое заявление. Но мы старались. Ух, как старались! В общем, здесь вы найдете ответы на многие вопросы, которые вас так долго мучили.

Для начала привожу список самых распространенных возражений. Потом мы на каждое возражение напишем по 5 — 10 ответов. И как всегда, вам судить, насколько эти методы работают.

Холодные звонки. Возражения секретаря

- Нам это неинтересно.
- Его сейчас нет.

- Пришлите информацию по факсу (мэйлу). Мы с вами свяжемся, если нас это заинтересует.
- У нас нет человека, который этим занимается.
- Мы работаем с другими.
- Нам ничего не надо.

Холодные звонки. Возражения лица, принимающего решение (ЛПР)

- Я этим не занимаюсь.
- Позвоните через полгода.
- Нам ничего не надо.
- Мы работаем с другими.
- Я подумаю.
- Нам это неинтересно.
- Вы не предлагаете ничего такого, чего бы у нас не было сейчас.
- Я о вас ничего не знаю.
- Сейчас это неактуально.

Предложение клиенту

- А чем вы отличаетесь от других?! (Вы ничем не отличаетесь от других).
- У нас это не заложено в бюджете.
- Нет денег.
- Это дорого.
- Это нам не подходит.
- Я должен подумать.
- Качество не очень высокое.
- Мы уже запланировали работу с другой компанией.
- Мы успешно работаем с другими и не видим смысла что-то менять.
- Это не работает. Это неэффективно.
- Мы этим пользовались и не обнаружили эффекта.
- О вас ходят плохие слухи.
- Вы не компетентны.
- У нас сейчас не сезон.
- У нас сейчас сезон.

Торги

- Купим в случае, если скидка будет 50 % (60, 70 и так далее).
- Мы работаем по более низким ценам.
- Предоставьте нам еще и... за эту же цену.

Принятие решения

- Надо подумать.
- Мне необходимо посоветоваться с руководством.
- Хочу поговорить с подчиненными.
- Надо посоветоваться с параллельным отделом.
- У нас переносится решение на полгода.
- Не сейчас.

Холодные звонки. Возражения секретаря (привратника)**Нам это неинтересно**

Менеджер по продажам офисной мебели звонит потенциальному клиенту. Единственное, что менеджер по продажам знает о компании, в которую он звонит, что основная форма деятельности фирмы — предоставление кредитов под залог автомобилей (так называемый автоломбард). Контактных лиц обнаружить не удалось. Полагая, что закупками занимается генеральный директор, менеджер по продажам сначала делает «пробивающий звонок» от лица потенциального клиента.

Менеджер: Добрый день, меня интересуют условия кредита под залог автомобиля.

Секретарь: А что конкретно?

М.: Все.

С.: Кредит выдается сроком на один месяц с возможностью последующей пролонгации при условии выплаты процентов по кредиту. Размер кредита — до 50 % от рыночной стоимости автомобиля. На время кредита автомобиль хранится на охраняемой стоянке в ломбарде.

М.: А какие гарантии вы даете, что вернете автомобиль?

С.: Мы работаем честно и всегда возвращаем машины.

М.: Девушка... к сожалению, не знаю, как вас зовут. Меня зовут Петр Васильевич.

С.: Анна.

М.: Анна, мы же в России живем. У нас всякое бывает, хотелось бы других гарантий. Какие гарантии вы дадите?

С.: Мы составляем договор.

М.: Да, я его видел на вашем сайте. У меня есть вопросы по пунктам 3.5 и 4.6. Можете меня проконсультировать?

С.: Ммм... (в явном недоумении и растерянности).

М.: А можно переговорить с вашим генеральным директором? У меня машина очень дорогая, не знаю к тому же, дается ли кредит на такую сумму.

С.: Владимира Петровича сейчас нет.

М.: А когда будет? Я перезвоню.

С.: После 16.

М.: Спасибо, Анна.

Чтобы Анна в следующий раз не почувствовала подвоха, узнав ваш голос, желательно «пробивной» звонок делать другому менеджеру. Вы делаете «пробивной» звонок для своего коллеги, он для вас. Затем меняетесь Ф. И. О. ЛПР.

Итак, основной звонок.

М.: Добрый день, соедините, пожалуйста, с Владимиром Петровичем.

С.: А по какому поводу? (Так бы и убил бы за этот вопрос, но приходится мириться.)

М.: Я хотел бы обсудить с Владимиром Петровичем стилистику и эргономику вашего офиса. Меня зовут Сергей Иванович Пухлый, компания «Стиль».

С.: Вы что-то хотите предложить?

М.: Скорее хочу спросить. Мы занимаемся офисными интерьерами: мебель, перекрытия...

С.: Нам это неинтересно (звучит как приговор).

Бумеранг

- Поэтому я и хотел один раз переговорить с Владимиром Петровичем, чтобы убедиться в том, что нам это действительно неинтересно. Вы и я можем иметь в виду разные вещи. Так вот моя работа как раз и состоит в том, чтобы заинтересовывать.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

- Не зря говорят: «Нового счастья ищи, а старого не теряй». Несмотря на то что ваши потребности на данный момент удовлетворены, можно подумать о других возможностях, которые мы предоставляем.
- Знаете, иногда я вспоминаю слова Бенджамина Франклина «Слишком много людей думает о защите, вместо того чтобы думать о возможности. Кажется, они больше боятся жизни, чем смерти». Я понимаю,

что вам звонят многие, но вдруг мы предоставим вам новые возможности.

- Appetit приходит во время еды. Давайте я сформулирую для Владимира Петровича предложение, а он уже посмотрит, насколько это вам нужно.

Метафоры, аналогии

Представьте, вы переключаете телевизионную программу. Там фильм. Вы смотрите несколько секунд — неинтересно. Щелкаете пультом дальше. Через несколько минут вам звонит подруга и говорит, что по ТВ идет потрясающий фильм. Она говорит про то самое кино. Вы начинаете смотреть более внимательно, и вам нравится до того, что уже и не оторваться от экрана. Бывает же такое, что сначала думаешь «неинтересно», а затем меняешь свою точку зрения.

Предъявление аргументов — логический способ

Неинтересным может быть то, что изучено и проверено. Ведь так? Разве новое может быть неинтересным? Вдобавок к тому мы говорим сейчас не о приобретении, а о знакомстве двух компаний — вашей и нашей.

Эмоциональный способ

А вдруг мы те самые, которые все-таки интересны?

Ссылки на нормы

Мой опыт показывает, что 9 из 10 предложений сначала кажутся неинтересными, но при более внимательном рассмотрении 2 из 9 оказываются стоящими. Согласитесь, что такое может быть и с нашими услугами.

Сдвиг в прошлое

- Скажите, пожалуйста, а у кого вы закупали мебель?
- А как вы выбирали своего поставщика мебели?

Сдвиг в будущее

- Уверен, что вы планируете развиваться. Возможно, будете расширяться. Мы можем пригодиться на этот случай.
- Чтобы быть действительно вам полезным, скажите, пожалуйста, а когда вы планируете следующую закупку мебели?

Повторение и смягчение

Вам это неинтересно сейчас, но это не значит, что не будет интересно никогда.

Смена роли клиента

Ваша задача выбирать, моя задача — предлагать. Ваша роль — не засорять голову руководителя бесконечными предложениями, моя роль — пока-

зать, что мы явно отличаемся от других и можем быть очень полезными для вас.

Приведение примеров

Неделю назад мне вот так же говорили в страховой компании «Динамо», а сейчас мы уже обсуждаем дизайн-проект. Кстати, вы, по-моему, через них страхуете автомобили?

Подмена и/или разделение возражения

Вам это не интересно, потому что вы произвели недавно закупку, потому что сейчас нет бюджета на мебель или потому что работаете с другим поставщиком?

Игровая провокация

Если бы вы увидели наш каталог, вы бы точно изменили мнение. Готов спорить на бутылку мартины.

Наезд

Это официальная точка зрения Владимира Петровича?

Пришлите информацию по факсу (мэйлу)

Во-первых, нет проблем выслать что-то по факсу, потому что письменное предложение — это повод для дальнейшего контакта. Во многих случаях стоит уточнить, на чье имя должно быть письмо, а затем высылать.

С другой стороны, мы понимаем, что во многих случаях подобные предложения читать никто не будет. Наша цель тогда все-таки добиться разговора с ЛПР.

Мысли-цели

- Чтобы выслать предложение, нужно уточнить у ЛПР, что конкретизировать, а что упустить в изложении.
- Информация важная, но может затеряться.
- Предложение по факсу не передает всех тонкостей.
- Пять минут личного разговора с ЛПР даст больше, чем 10 листов предложения.
- Мы особенные, предложение по факсу этого не передаст.

Менеджер по продажам Металлического завода решил позвонить заместителю губернатора по строительству, потому что узнал, что в городе приняли решение строить новый виадук.

Наш менеджер по продажам не столь наивен, чтобы не осознавать тот факт, что многие подобные проекты лоббируются, подкупаются или отдаются своим подрядчикам. Но на то он и менеджер по прода-

жам, чтобы пробовать и верить в успех. Тем более что не все же чиновники коррумпированы.

Продавец: Добрый день, Игорь Николаев, Металлический завод. Я знаю, что сейчас у вас проходит тендер на участие в строительстве новой развязки. Сосидитесь меня, пожалуйста, с Афанасием Никитовичем.

Секретарь: Пришлите информацию по факсу. Если она нас заинтересует, мы сами перезвоним.

Бумеранг

Так я и прошу меня соединить, чтобы уточнить детали и уже на основании разговора выслать предложение, которое подходит под ваши запросы.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Знаете, как говорят, лес рубят, щепки летят. Сейчас у вас работы невпроорот, а наше предложение очень важное. Как бы не затерялось на столе у Афанасия Никитовича. Тем более что я могу не учесть тонкостей, мне нужно посоветоваться с ним.

Метафоры, аналогии

Чтобы построить корабль, нужен чертеж. Вот и мне нужны указания от Афанасия Никитовича (будь он неладен, так тяжело печатать его имя)! Его указания — это для меня чертеж. А корабль — это мое предложение.

Предъявление аргументов — логический способ

Согласен, что письменное предложение важно и необходимо. Но я сомневаюсь, что учту все тонкости, которые вас необходимы. Поэтому прошу вас соединить, чтобы сделать уточнения.

Эмоциональный способ

Мне нужно только три минуты времени Афанасия Никитовича!

Ссылки на нормы

В 90 % тендеров сначала заказчик ставит некоторые условия, а затем исполнитель предлагает письменно свое решение.

Сдвиг в прошлое

А в каких случаях Афанасий Никитович разрешал соединять с ним?

Сдвиг в будущее

Афанасий Никитович сам потом вас похвалит, что вы оперативно разобрались и соединили с ним такого интересного поставщика, как мы.

Повторение и смягчение

Да, предложение по факсу — это важно, но разве это мешает нам переговорить в течение двух минут?!

Смена роли клиента

Вы же сами знаете, насколько занят Афанасий Никитович! Вы бы стали разбирать большое предложение, которое не отражает ваших запросов? А если вы уточнили поставщику какие-то детали, то потом вам и интереснее читать, и время экономите.

Приведение примеров

Знаете, у меня был случай, когда я разговаривал с очень высокопоставленным лицом. Меня соединил секретарь. Так он сказал, что всегда любит устно поставить задачу поставщику, а уж потом рассматривать письменное предложение.

Подмена и/или разделение возражения

Может быть, Афанасий Никитович занят сейчас? Тогда я могу перезвонить позже.

Игровая провокация

Ставлю бутылку шампанского, что он вас похвалит за то, что вы переключили меня.

Наезд

Вы на сто процентов уверены, что Афанасий Никитович не хочет сделать несколько уточнений?!

Его сейчас нет

Данное возражение, как мы понимаем, может быть ложным и может быть истинным. Если возражение истинное и ЛПР сейчас действительно нет, то целесообразно спросить, когда он будет. А вот если мы подозреваем, что это отговорка, чтобы не соединять нас, тогда пробуем преодолеть эту преграду. Приходит на ум такое сравнение: продажи как бег с барьерами. Действительно, есть старт, есть дистанция, есть финиш (завершение сделки), а на всем пути барьеры. Лучше даже подойдет сравнение с бегом с препятствиями. Смотрели когда-нибудь соревнования по бегу с препятствиями? Не простой вид спорта. И кто-то всегда оказывается победителем.

Понять, является ли это возражение отговоркой, можно по тону секретаря, а также по количеству звонков, которые вам пришлось сделать. Если вы звоните два или три раза и натыкаетесь все время на одно и то же препятствие, то, вероятно, вас просто не хотят переключать.

Ситуация: менеджер по продажам консалтинговых услуг в пятый раз звонит потенциальному клиенту, директору по маркетингу, чтобы предложить маркетинговое исследование рынка.

Продавец: Здравствуйте, меня зовут Игорь Пономарев, исследовательская компания «Пустота», соедините, меня, пожалуйста, с Василием Рогозиным.

Секретарь: А по какому поводу?

П.: Мне необходимо обсудить с ним меры, которые принимает ваша компания, для того чтобы лучше знать собственных конкурентов. Ведь именно он является директором по маркетингу?

С.: Одну минутку, уаааа... (дурацкая музыка в телефоне). Вы знаете, но его сейчас нет на месте.

Мысли-цели

- Понятно, что он сейчас очень занят, так и мы звоним не просто так.
- Это надо даже больше вапей компании, чем нам.
- Можно ли тогда переключить на его заместителя, чтобы оговорить все вопросы.
- Наверное, можно переключить на то место, где он сейчас находится.
- Пускай, как появится, обязательно перезвонит.

Бумеранг

Я понимаю, что Василий Валерьевич очень занятой человек, поэтому я и прошу его разыскать или переключить туда, где он сейчас находится, потому что тема обсуждения отчасти может снять его занятость.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Как говорится, куй железо, пока горячо. Наше предложение может быть интересным для Василия Валерьевича на данный момент. Может быть, есть возможность переключить на тот телефон, по которому он сейчас находится.

Метафоры, аналогии

В женской сумочке много чего лежит, и иногда очень сложно что-то найти. Я знаю это по своей девушке. Но я также знаю, что если ей что-то очень надо, то она это находит. Подумайте, может, наше предложение сейчас очень нужно Игорю Валерьевичу. Прошу вас, попробуйте его найти.

Предъявление аргументов — логический способ

Мне кажется, что если он или его заместитель, который уполномочен решать подобные вопросы, узнает о трех доводах в пользу срочности рассмотрения нашего предложения, то он, извините, быстро найдется. Первый довод: наши исследования являются последними из всех существующих, они отражают настоящее положение дел. Второй довод: эта информация ценна сейчас, но будет неинтересна завтра. Третий довод: на основании этих данных можно менять стратегию и тактику воздействия на клиентов.

Эмоциональный способ

Вы знаете, я же звоню не просто так! Я не какой-нибудь безумный продавец плохой косметики! Я сообщаяю новости, от которых зависит бизнес! Можно ли меня соединить с тем, кто может решить этот вопрос сейчас?

Ссылки на нормы

В 55 % случаев, когда наш клиент понимает ценность той информации, которую мы предоставляем, он сам начинает нас разыскивать. Можно вас попросить передать Василию Валерьевичу суть нашего звонка? Наверное, ему самому захочется с нами переговорить.

Сдвиг в прошлое

У вас бывали случаи, когда сначала информация казалась не столь важной, чтобы отвлекать шефа, но потом оказывалось, что нужно было его найти, потому что это очень актуально на данный момент? Вдруг наше предложение — похожий случай?!

Сдвиг в будущее

А вы можете передать Василию Валерьевичу, что наши данные могут позволить уже через месяц на 20 % скорректировать маркетинговые планы в сторону увеличения их аффертивности?

Повторение и смягчение

Да, его нет. С такой интенсивной занятостью это неудивительно. Но это ведь никак не значит, что его нельзя найти, чтобы попросить связаться с нами. Да я и сам могу перезвонить на другой номер, если вы мне его сейчас подскажите.

Смена роли клиента

Представляете, ваш шеф собирается рассказать что-то важное отделу продаж, а там ему скажут, что никого нет, потому что все ушли продавать. Василий Валерьевич, пожалуй, пожмет плечами и подумает: непонятно, кому более важно то, что он хочет сказать?

Приведение примеров

Может быть, вы мне и не поверите, но однажды мне один наш клиент (кстати, его компания так же, как и ваша, занимается производством соков) сказал, что он сам не представлял, как такие данные важны для него!

Подмена и/или разделение возражения

Опыт показывает, что так говорят в нескольких случаях: руководитель на важном совещании или на переговорах, он в командировке в другом городе, ваша компания уже определилась с поставщиком данных услуг, руководитель не видит смысла разговаривать. Позвольте спросить, что вы имеете в виду?

Игровая провокация

- А если Василий Валерьевич поймет, что наша информация при умелом использовании стоит несколько десятков тысяч долларов, а продается за десять долларов, в таком случае он сможет найтись?
- Ставлю бутылку лучшего коньяка, что в нашем разговоре на 49 % заинтересованы мы и на 51 % — вы.

Наезд

Вы уверены, что Василий Валерьевич тоже считает, что его нет?

У нас нет человека, который этим занимается

Обычно это возражение говорят в ограниченном количестве случаев.

- Услуга или товар, который вы продаете, является достаточно новым для данного рынка.
- Вы попали на некомпетентного человека, на человека, который не принимает решения в данной сфере, или на того, которому многое безразлично,
- Секретарь либо непрофессионалец, либо озлоблен.

К примеру, менеджер по продажам кетеринговых услуг звонит в компанию, чтобы предложить услуги своей компании.

Продавец: Добрый день, Петр Очумелый, компания «Завтраки в постель». Мы занимаемся подготовкой и исполнением выездных мероприятий. Это наша специализация. Ближиться лето, и многие компании в этот период готовят разнообразные выездные мероприятия для своего персонала. С кем я могу переговорить по этому поводу?

Секретарь: У нас нет человека, который этим занимается.

Мысли-цели

- Если невозможно определить, кто занимается каким-то вопросом, следует связать с генеральным директором, потому что он занимается всем.
- Если дело выгодное, всегда найдется человек, который этим займется.
- Рынок и бизнес развиваются, поэтому постепенно появляются новые должности, функции которых как раз и заключаются в том, чтобы заниматься чем-то новым.
- Если у конкурентов кто-то этим занимается, а у вас нет, но это может быть тревожным знаком отставания.

Бумеранг

Я поэтому и звоню, чтобы обсудить с вашим генеральным директором, кому он может поручить этот важный вопрос.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Не зря говорят: «Свято место пусто не бывает». Если дело выгодное, всегда найдется человек, который его возглавит.

Метафоры, аналогии

- Если в компании нет Интернета, а бизнес того требует, вряд ли руководство этой компании скажет: «Не будем этим заниматься, потому что некому». Переключите меня, пожалуйста, на коммерческого или генерального директора, и они решат, кому поручить это дело.
- Допустим, вы ведете машину по незнакомому городу, в котором у вас нет знакомого автослесаря. А у вас ломается машина. Вряд ли вы скажете себе, что этим здесь некому заниматься. Вы просто попытаетесь найти новую мастерскую. Давайте попробуем найти человека, который может со мной профессионально поговорить.

Предъявление аргументов — логический способ

Согласен, что сейчас, возможно, у вас нет человека, который напрямую занимается этим делом; но значит ли это, что ваша компания принципиально отказывается от нового направления в бизнесе? Поэтому прошу вас переключить меня на генерального директора, чтобы обсудить этот вопрос.

Эмоциональный способ

- Таким серьезным делом и никто не занимается?!
- Если генеральный директор узнает выгоду предложения, так сразу и найдется человек. Я вас уверяю!!!

Ссылки на нормы

А вы знаете, что сейчас в среднестатистической компании за полгода появляется две новые должности? Это вызвано рыночными изменениями. Давайте свяжемся с генеральным директором, чтобы обсудить этот вопрос. Тем более, как я понимаю, ваша компания не среднестатистическая.

Сдвиг в прошлое

Когда вы открывали новое направление в компании, изначально ведь этим тоже никто не занимался. Но руководство, понимая важность мероприятия, уполномочило конкретного человека отвечать за этот вопрос. Такое может повториться и с нашим предложением. Как вы считаете?

Сдвиг в будущее

Через полгода у вас, возможно, будет целый отдел, который будет заниматься этим вопросом. Это очень быстро развивающееся направление.

Повторение и смягчение

Да, сейчас этим никто не занимается. Но это же не значит, что из-за этого стоит отказываться от дополнительных денег.

Смена роли клиента

Представьте себе, что генеральный директор, может быть, в эту минуту думает о том, что мы с вами обсуждаем!

Если бы вы были директором компании и вам предложили бы ознакомиться с новой услугой, неужели бы вы хотя бы не изучили этот вопрос?!

Приведение примеров

Я вот только что разговаривал с компанией, которая по роду занятий очень напоминает вашу (естественно, есть отличия). Так вот они также сначала не знали, кому поручить наш вопрос. А когда детально ознакомились с нашим предложением, человек сразу нашелся.

Подмена и/или разделение возражения

Обычно такими делами занимается генеральный директор. Может быть, вы имеете в виду, что он занят? Тогда я могу перезвонить в другое удобное для него время.

Игровая провокация

Ставлю бутылку мартини, что как только генеральный директор узнает суть дела, то сразу поручит кому-нибудь этим заниматься.

Наезд

У ваших конкурентов есть люди, которые этим занимаются. Боюсь, вашему руководству не понравится это. Давайте найдем человека, который этим займется.

Мы работаем с другими (привратник)

Менеджер по продажам окон, стеклопакетов, оконных профилей звонит потенциальному дилеру с предложением о сотрудничестве.

Продавец: Добрый день, компания «Кремлевские окна», Николай Степанович Забубский; соедините меня, пожалуйста, с Аркадием Васильевичем Хрюпопыринским-Галантереевым.

Привратник: Вы с ним договаривались? Он ждет вашего звонка?

П.: Не договаривались, но, уверен, он ждет такого звонка!

Пр.: По какому поводу вы звоните?

П.: Я имею честь представлять всероссийски известную компанию «Кремлевские окна». Мне необходимо обсудить условия возможного сотрудничества.

Пр.: По окнам мы уже работаем с другими поставщиками.

Мысли-цели

- Привратник знает только часть информации, поэтому стоит переклочить на шефа.

- Лучше уточнить у руководства, перед тем как принимать решение.
- Иногда кажется, что предлагают то же самое, а при более внимательном рассмотрении оказывается совсем другое.
- Руководитель может похвалить привратника за то, что переклочил на нужного человека.

Бумеранг

Я поэтому и прошу меня переклочить, чтобы я вы и мы были на сто процентов уверены, что это мы предлагаем одно и то же.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

- Не имей сто рублей, а имей сто друзей. Начиная вести с нами переговоры о сотрудничестве, вы приобретаете еще одного хорошего друга. Вы можете это передать Николаю Степановичу?
- Знаете, в темноте все кошки серые. Если не приглядываться, все поставщики похожи. Но Николай Степанович, я уверен, умеет понимать тонкие различия. Вы можете меня переклочить на него, чтобы как раз об этом поговорить.

Метафоры, аналогии

Все звезды издавна одинаковые. Но при ближайшем рассмотрении какая-то звезда оказывается черной, какая-то новой, а какая-то Солнцем. Вы абсолютно уверены, что о нас не стоит докладывать Николаю Степановичу?

Предъявление аргументов — логический способ

Вряд ли кто-то откажется от условий, которые являются более интересными и привлекательными. Ведь так? Спросите, пожалуйста, у господина Хрюпопыринского-Галантереева, каково его мнение по поводу привлекательных условий!

Эмоциональный способ

Но это же не значит, что Николай Степанович не рассматривает никаких предложений!

Ссылки на нормы

В каждом третьем случае, по моему опыту, руководитель заинтересовывается тем, что мы предоставляем. Может, стоит более обстоятельно переговорить с руководством?

Сдвиг в прошлое

А вы помните, как начинали работать с вашими нынешними поставщиками? Они также звонили и начинали переговоры! Давайте мы переговорим с Николаем Степановичем.

Сдвиг в будущее

Представьте, через полгода наши компании будут уже работать на полную мощность. И ваш руководитель подойдет к вам и скажет: «Хорошо, что переключила нужных людей на меня».

Повторение и смягчение

Да, вы работаете с другими, но разве Николай Степанович отказывается от выгодных предложений?

Смена роли клиента

Вот если бы вы определяли политику в области поставщиков и вам переключили бы интересный, даже многообещающий, звонок! Это было бы вам не полезно?

Приведение примеров

Когда мы только знакомились с компанией «Битые стекла», у нас, признаюсь, было взаимное недоверие. Меня даже не хотели переключать на лицо, принимающее решение. А сейчас мы хорошие друзья как с генеральным директором, так и с его секретарем. Согласитесь, что такое не могло бы произойти, если бы мы не были полезны этой компании.

Подмена и/или разделение возражения

Вы имете в виду, что недавно произвели очередную крупную закупку? Или дело в том, что у вас сейчас нет достаточной информации о нас, чтобы увидеть наши плюсы по отношению к другим поставщикам?

Игровая провокация

Николай Степанович потом подарит вам огромный букет цветов, когда поймет, с каким выгодным партнером вы его связали!

Наезд

Вы уверены, что Николай Степанович не захочет уделить нам пару минут времени, чтобы разобраться в деталях предложения?

Нам ничего не надо

Менеджер по городским продажам компании, которая занимается оптовыми поставками строительных материалов, звонит в строительномонтажное управление и начинает разговор.

Менеджер: Добрый день, соедините меня с Алексеем Петровичем (менеджер по продажам применял метод холодных контактов «Меня все ждут»).

Секретарь: А вы по какому поводу? (Причем говорит с такой интонацией, что уже ее задушить охота.)

М.: Меня зовут Николай Михайлович Петров, компания «Скан». Хочу обсудить с Алексеем Петровичем химический состав сухих смесей. (Здесь М. применяет метод «сверху».)

С.: Вы что, хотите нам что-то предложить? (Она говорит это так, будто предлагать новый продукт равносильно тому, что предлагать ей заняться сексом по телефону.)

М.: Хочу обсудить...

С.: Нам ничего не надо (и если бы у нее была возможность, она бы с удовольствием выпила на вас ведро с помоями (или даже два)).

Менеджер по продажам, понимая, что есть такая игра под названием «преодоление привратника», применяет один или два из перечисленных ниже методов обработки возражений.

Бумеранг

- Я как раз и хотел задать Алексею Петровичу пару специальных вопросов, чтобы он решил, надо ему это или не надо.
- Как раз предполагая, что вам ничего не надо, я подготовил пару фактов, которые могут изменить вашу точку зрения.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

- Иногда говорят: «Семь раз отмерь — один раз отрежь». Не торопитесь принимать решение. Ознакомьтесь, пожалуйста, с моей информацией более подробно.
- Знаете, старая русская поговорка — «У всякого свое умение, свое преступление». То, что у вас есть сейчас, не отрицает того, что наша компания может быть полезна для вас так, как никакая другая.

Метафоры, аналогии

Если у человека все есть и все удовлетворяет, есть машина, квартира, дача, он ездит в путешествия, у него семья, дети, хорошая работа. Значит ли это, что ему ничего не надо? Нет. Чем больше у человека есть, тем больше ему хочется.

Предъявление аргументов — логический способ

Есть три причины, почему Алексею Петровичу будет интересно узнать о нас.

- Первое: у нас выгодные цены.
- Второе: у нас высокое качество.
- Третье: у нас есть новинка...

Спросите, пожалуйста, у него, будет ли ему это интересно?

Эмоциональный способ

- Даже если речь идет о больших деньгах?!
- Сомневаюсь, что эта фраза касается нас!

- Не может быть!!!

Ссылки на нормы

- 60 % компаний, для которых мы сейчас являемся поставщиками, начинали разговор с того, что у них все есть и им ничего не надо. И это понятно. Вы стабильная компания с устоявшимися контактами. Но разве новое — это всегда ненужное?
- В среднем состояние стабильности поставок длится около трех месяцев, мир меняется, все движется, возникают новые потребности. Как раз на такой случай я и звоню.

Сдвиг в прошлое

У вашей компании наверняка бывали случаи, что сначала предложение казалось ненужным, но через какое-то время это же предложение оказывалось очень даже актуальным.

Сдвиг в будущее

- Я не предлагаю что-то у нас сейчас покупать, мы предоставляем полезную информацию. Уверен, что Алексей Петрович иногда выбирает. А как он будет выбирать через месяц или два, если у него даже не будет минимума информации?
- Я читал, что через полгода вы начинаете еще два крупных строительных проекта. В период такой напряженной работы, мне кажется, наше предложение может быть очень полезным.
- А когда возникнет потребность?
- А какая у вас процедура рассмотрения новых поставщиков?

Повторение и смягчение

Да, я понимаю, на данный момент все основные ваши потребности в строительных материалах покрыты. Но это же не значит, что такая ситуация будет вечно.

Смена роли клиента

Я хочу спросить у Алексея Петровича: что делается в том случае, если ваш заказчик настаивает на смене поставщика строительных материалов? Ну представьте себе такой вариант. Вы заказчик, вы заказываете у СМУ работу, выражая свои предпочтения по материалам. А у СМУ нет альтернативы. Вот на такой случай я и предлагаю с нами познакомиться.

Приведение примеров

Компания «Бизн» (наверное, знаете) позвонила через день после того, как ответила нам, что им ничего не надо. Может быть, Алексей Петрович уже держит трубку телефона и ищет наш номер. Спросите у него, пожалуйста.

Подмена и/или разделение возражения

- Вы имеете в виду, что работаете уже с другими или что сейчас у вас не сезон?
- Не надо на данный момент или работаете по более низким ценам?

Игровая провокация

- То есть вы уже знакомились с нашими условиями?
- Ставлю бутылку хорошего шампанского, что Алексей Петрович заинтересуется тем, что я предоставляю.

Холодные звонки. Возражения лица, принимающего решение

Я этим не занимаюсь

Данное возражение может быть истинным. Если это так, то стоит всего лишь попросить сказать, кто занимается этим вопросом. Если он скажет, что никто не владеет данным вопросом, тогда следует применять ответы, которые изложены выше, где мы рассматривали возражение со стороны привратника: «У нас нет человека, который этим занимается». Если же он на нашу просьбу переключить нас на другого человека все равно будет утверждать, что ни на кого переключить невозможно, а он лично этим не занимается, то отвечайте так, как показано ниже.

Часто такое возражение демонстрирует человек, которому лень объяснять, что он уже работает с другим поставщиком или что он по-другому решил этот вопрос.

Мысли-цели

- Стоит ли отказываться от того, что само падает тебе в руки (иногда за этим смыслом скрывается другой: мы знаем, что вы этим занимаетесь, но достаточно корректно даем вам понять, что лучше нас послушать).
- Может, стоит заняться?!
- Лучше поговорить конструктивно, чем сто раз отнекиваться.
- Если вы так сильно заняты, может, стоит переключить на заместителя.

Бумеранг

Я как раз и предлагаю вам этим заняться, потому что дело интересное, выгодное и стратегически необходимое.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Я бы, конечно, сказал: «На нет и суда нет», но сейчас не тот случай. Сейчас, скорее, ситуацию можно охарактеризовать фразой «Аппетит приходит во время еды». Если вы займетесь этим, то уж точно не пожалеете!

Метафоры, аналогии

Знаете, бывает, что в ресторане подходит официант и предлагает еще какое-нибудь блюдо. А ты говоришь ему: да нет, спасибо, мне достаточно. А твой друг спрашивает: «А что ты отказываешься, классная штука!» И ты заказываешь это блюдо, а потом, попробовав, думаешь: «Зачем отказывался?»!

Может, стоит этим заняться?

Предъявление аргументов — логический способ

Есть три довода в пользу того, чтобы меня выслушать. Первый — возможно, вам захочется этим заняться после того, как вы поймете суть дела. Второй — зачем отказываться от того, что само падает в руки. И третий — можно кому-то поручить это дело.

Эмоциональный способ

- Вы не занимаетесь этим сейчас или действительно вообще не занимаетесь?
- Может, стоит заняться?

Ссылки на нормы

Я недавно читал исследование, в котором говорится, что люди в 8 из 10 случаев отказываются сами от тех шансов, которые им сулят обстоятельства. Я, конечно, не смею точно утверждать, что сейчас именно тот случай. Но вдруг???

Сдвиг в прошлое

Наверное, вы не раз начинали заниматься чем-то новым и потом думали о том, как хорошо, что не упустили возможность.

Сдвиг в будущее

Начав заниматься этим сейчас, вы уже через полгода будете с усмешкой смотреть на конкурентов.

Посторение и смягчение

Да, понимаю, вы этим не занимаетесь. Но это же не значит, что вы не будете этим заниматься в дальнейшем, потому что вам может показаться это важным.

Смена роли клиента

Ваша компания занимается производством и продажей полимерной продукции. Представляете, вы звоните вашему потенциальному партнеру, а он говорит, что он этим не занимается. Что вы сделаете? Наверное, попытаетесь ему объяснить, что к чему. Вот и я хочу вам предложить более подробно рассмотреть наше предложение, перед тем как принимать решение, заниматься ли вам этим или нет.

Приведение примеров

Знаете, главный инженер компании «Маркс и химия», после того как вник в детали нашего предложения, решил собственноручно этим заниматься.

Подмена и/или разделение возражения

Может быть, вы имеете в виду, что сейчас очень заняты, или вы работаете по этому направлению с другим поставщиком?

Игровая провокация

Стоит ли говорить «нет», если можно сказать «да?»

Наезд

В других компаниях данным вопросом занимается человек, находящийся именно на вашей должности. Может быть, я что-то путаю? Вы же, наверное, общаетесь с другими?

Перезвоните через полгода

В одно великолепное утро менеджер по продажам автомобилей решил-таки позвонить на один крупный завод, чтобы обсудить вопрос закупки грузовых машин для компании. Долго он к этому готовился. Все как-то не чувствовал себя в форме для подобного разговора. А тут вдруг как что-то шелкнуло.

Менеджер по продажам подумал, что жизнь идет, дни бегут как сумасшедшие, а он все чего-то боится, все чего-то опасается. Глупость какая-то несуразная. Чего бояться? Чего опасаться?

И вот, связавшись с руководителем транспортного отдела, менеджер по продажам предложит ему рассмотреть возможность покупки как легковых, так и грузовых машин.

Клиент: Перезвоните через полгода.

Мысли-цели

- Подготовка к покупке занимает достаточно долгое время, так что имеет смысл говорить об этом уже через месяц, а может, и сейчас.
- Мы живем в изменяющемся мире, планы могут меняться. Стоит начать обсуждение сейчас.
- Можно реагировать на мир, а можно активно его изменять.

Бумеранг

- Как раз потому, что машины могут понадобиться через полгода, я и предлагаю начать обсуждение сейчас.

- Я так понимаю, что вы предъявляете достаточно серьезные требования к поставщикам. Именно поэтому предлагаю начать обсуждение сейчас, чтобы мы могли учесть все пожелания.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Готовь сани летом, а телегу зимой. Пока мы будем определяться с оптимальной комплектацией, пока мы будем учитывать тонкости договоров, если вы примете решение в нашу сторону, пройдет достаточно времени. Может, стоит начать переговоры сейчас?

Метафоры, аналогии

Знаете, как это бывает: рейс объявить забыли, а посадка уже идет. Может, стоит начать разговор сейчас, потому что бизнес-среда изменяется, и уже завтра вам внезапно могут понадобиться новые единицы. Ведь такое принципиально может случиться?

Предъявление аргументов — логический способ

Послушайте меня, пожалуйста, 30 секунд. Я изложу два важных доводов в пользу начала переговоров сейчас. Первый довод заключается в том, что жизнь преподносит нам сюрпризы, и то, что еще вчера казалось не столь важным, завтра становится самым основным. Может быть, уже через неделю вам будут нужны наши услуги. Второй довод — стоит ли ждать наступления других времен, если можно самому создавать нужные события. Предлагаю подготовиться к переменам, которые обязательно происходят.

Эмоциональный способ

- Зачем так долго ждать?
- Разве не может случиться так, что уже через неделю вам будут необходимы наши услуги?
- Я же не предлагаю покупать сразу! Вы же знаете, что процесс выбора иногда бывает достаточно длительным!

Ссылки на нормы

Опыт показывает, что в половине случаев, когда говорят «перезвоните через полгода», реальная потребность появляется уже через месяц. Это происходит потому, что мир очень изменчив.

Сдвиг в прошлое

- Разве у вас не было случаев, когда вы думали, что дело может подождать, а на завтра оказывалось, что это уже актуально?
- Но ведь и по тем автомобилям, которыми вы пользуетесь сейчас, велись переговоры, которые занимали определенное время! Может, огорчить какие-то моменты уже сейчас?

Сдвиг в будущее

Если мы начнем переговоры на следующей неделе, мы с вами не успеем и заметить, как пройдут эти полгода. А у нас уже все необходимые детали будут определены.

Поосторенность и смягчение

- Да, я с удовольствием перезвоню через полгода. Но разве это мешает мне подготовиться к такому звонку и оговорить некоторые детали уже в этом месяце?
- Вы же знаете, что владельцы компаний и генеральные директора достаточно быстро принимают новые решения, если того требует ситуация! Представляете, вам, как генеральному директору, приходит отличная мысль по расширению бизнеса! И тогда вы завтра в связи с новыми планами попросите у начальника транспортной службы увеличить парк машин!

Приведение примеров

У меня однажды был случай, когда транспортная служба компании была уверена в том, что в ближайшие несколько месяцев им вряд ли может что-то понадобиться. А через неделю они уже звонили нам, потому что планы резко изменились!

Подмена и/или разделение возражения

Может быть, вы считаете это неактуальным, потому что уже ведете переговоры с другой компанией или вам не выделен достаточный бюджет? Что касается первого, так выбор между компаниями — это всегда хорошо. А по поводу бюджета — здесь я скорее ваш союзник, который может предложить серьезное обоснование новым автомобилям, которые явно экономичнее и практичнее, чем старые.

Игровая провокация

Давайте я пришлю вам более детальное предложение и через месяц перезвоню. Уверен, что будет предмет для разговора. Если нет — я умолкаю и жду положенного времени.

Наезд

Не слишком ли это долго? Ведь мир меняется быстрее!

Нам ничего не надо

Услуги (на примере банковских, страховых и рекламных услуг).

Бумеранг

- Я как раз и предлагаю ознакомиться более подробно с нашей услугой, чтобы удостовериться, что то, что предлагается, нечто другое и отличается от того, что вы думаете.

- Факторинг как раз и предлагают тем компаниям, у которых есть стойкое опущение, что все нормально и ничего не надо.
- Наше рекламное предложение именно для тех искушенных клиентов, которые довольны всем. У нас есть чем их удивить.
- Наша компания, понимая вашу точку зрения, сформулировала предложение таким образом, чтобы вы смогли увидеть реальную пользу нашей услуги.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Не зря говорят: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Не торопитесь, пожалуйста, принимать решение. Рассмотрите внимательнее наше предложение.

Предъявление аргументов — логический способ

Мне известны три причины, по которым вам может быть это полезно. Во-первых, наш журнал новый, а 20 % клиентов являются «новаторами», которые покупают все новенькое, во-вторых, наша целевая аудитория — клиенты эконом-класса, на которых, как я понимаю, ориентирована и ваша компания; в третьих, с нами уже приняла решение работать компания КЕН.

Эмоциональный способ

- Вы действительно так считаете?!
- Серьезно?
- Даже то, что мы предлагаем?

Ссылки на нормы

- Опыт показывает, что, что до 60 % предложений, которые кажутся ненужными, при более детальном рассмотрении оказываются целесообразными. Понимаете меня?

Сдвиг в прошлое

У вас же бывали случаи, когда вы думали, что что-то вам казалось ненужным, а затем, при более детальном рассмотрении, вы меняли точку зрения.

Сдвиг в будущее

«Мы предлагаем факторинг». — «Нам ничего не надо». — «Понимаю вас. Скажите, пожалуйста, в сезон, который у вас наступит через три месяца, будет ли у вашей компании время и ресурсы на работу со всеми задолжниками?»

Мы работаем с другим поставщиком

Региональный менеджер по продажам звонит потенциальному клиенту-дистрибьютору в другой город.

На том конце провода отвечают: «Мы работаем с другим поставщиком».

Бумеранг

Как раз потому, что вы работаете с другим поставщиком и хорошо его знаете, вам будет очень легко увидеть наши отличия и преимущества.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Иногда говорят: «Одна голова хорошо, а две лучше». Работая с двумя поставщиками, вы пользуетесь услугами двух профессионалов на вас работают две компании.

Предъявление аргументов — логический способ

Можно отметить четыре основных плюса работы с несколькими поставщиками.

Первый. Снижение риска при временном сбое одного из поставщиков.

Второй. Оптимизация ассортимента, который за счет поставщиков вы предлагаете своим клиентам.

Третий. У каждого поставщика есть такое преимущество, которого нет ни у кого.

Четвертый. «Все течет, все изменяется» — работа с нами может показаться вам более интересной.

Эмоциональный способ

- А разве это мешает работе с нами?
- Попробуйте работать с нами!
- Я бы вам не звонил, если бы не имел явных преимуществ!

Ссылки на нормы

Опыт показывает, что 70 % компаний вашего уровня работают с двумя-тремя поставщиками. Это дает возможность большего выбора, снижает риски и позволяет играть условиями — это выгодно.

Сдвиг в прошлое

- Но вы ведь когда-то начинали с ними работать?
- И сейчас, как я понимаю, довольны.
- Мы можем предположить, что ситуация повторится!
- Давайте я сформулирую для вас более конкретное предложение.

Сдвиг в будущее

Мне кажется, что через три месяца у вас наступит сезон. В такой период спрос со стороны ваших клиентов увеличивается. Спрос может быть количественный, а может быть качественный. Это ведь так?

Повторение и смягчение

Да, вы работаете с другими. Но никто и не говорит, что надо от них отказываться. Мы говорим об оптимизации работы.

Смена роли клиента

Но ведь ваши клиенты тоже выбирают и рассматривают предложения как ваши, так и ваших конкурентов. И часто останавливаются на вашей компании, потому что у нас есть плюсы, в которых вы точно уверены! У нас тоже есть такие плюсы!

Приведение примеров

Компания «Агрегатор» (наверное, слышали) сначала равнодушно отнеслась к нашему предложению. Но при более детальном рассмотрении с нашими условиями они дали нам положительный ответ.

Я подумаю (на этапе холодного контакта или первого личного контакта)

Вы рассказываете клиенту о том, какими преимуществами обладает наша компания и сколько всего полезного может получить клиент, если только примет решение о работе с вами. Вы продаете хлебобулочную продукцию. Вы — торговый представитель, который разговаривает с директором небольшого магазина «24 часа». Клиент, не дослушав вас до конца, быстро проговаривает заученную речевку: «Я подумаю», собираясь развернуться к вам спиной и удалиться в свой кабинет (где он вряд ли будет заниматься чем-то полезным и нужным; скорее всего, будет пить коньяк, или бить газетой по мухам, или болтать с любовницей по телефону).

Мысли-цели

- Можно предпринять пробные действия (к примеру, сделать пробный заказ), чего будет достаточно для принятия решения.
- Стоит ли откладывать принятие решения, ведь будут другие дела, и времени подумать реально не будет.
- Откладывая решения на потом, можно упустить собственную выгоду.
- Зачем обманывать себя или других, говоря «я подумаю», а имея в виду что-то другое? Лучше уж конструктивно сказать, что не нравится.
- Чтобы принять решение, надо попробовать.

Бумеранг

- Моя миссия как раз и заключается в том, чтобы содействовать принятию решений, предоставляя ту или иную информацию. Задайте мне еще вопросы, которые действительно вас интересуют.

- Наверное, вы хотите понять, насколько наше предложение выгодно для вас? Основная выгода заключается в следующем...

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Знаете, есть такая поговорка: «Сколько лодке ни плыть, а у берега быть». У нас очень хорошие условия работы и качественная продукция. Может, подумаете сейчас или возьмете пробную партию товара.

Метафоры, аналогии

Знаете, если хлеб долго лежит, он черствеет, и становится жалко, что вовремя его не съел. Может, не стоит откладывать решение, ведь предложение наше горячее и вкусное.

Предъявление аргументов — логический способ

Мне кажется, что стоит учесть три довода:

Первый. Можно предпринять пробные действия (к примеру, сделать пробный заказ), чего будет достаточно для принятия решения.

Второй. Стоит ли откладывать принятие решения, ведь будут другие дела, и времени подумать не останется.

Третий. Откладывая решения на потом, можно упустить выгоду.

Эмоциональный способ

- Стоит ли откладывать решение?!
- При вашей-то занятости стоит ли откладывать решение? Потом не будет времени. Так часто бывает!

Ссылки на нормы

- В 80 % случаев, когда наши клиенты принимают решение сразу, они потом нисколько не жалеют.
- Я заметил такую закономерность: за желанием подумать в половине случаев стоит невысказанное сомнение. Если мы сейчас обсудим все вопросы, то вам легче будет принимать решение.

Сдвиг в прошлое

У вас были случаи, когда вы брали пробную партию и убеждались в том, что товар хорошо идет? Может, сейчас тот самый случай?

Сдвиг в будущее

Уже через неделю работы с нами вы поймете, насколько это выгодно.

Повторение и смягчение

Да, подумать важно. И почему бы не подумать прямо сейчас?!

Смена роли клиента

Представляете, заходит клиент и видит новый хлеб, захочет попробовать, купит. Ему приятно, а вам денежно.

Приведение примеров

Мы вчера на соседней улице поставили новый товар. Там уже удваивают заказ.

Подмена и/или разделение возражения

Вы будете думать об условиях работы, о качестве или о чем-то еще? Это разные вещи.

Игровая провокация

Ставлю бутылку шампанского, что, взяв пробную партию, вы уже не сможете отказаться от нашего хлеба.

Наезд

А что тут думать? Наливай да пей.

Нам это неинтересно

Менеджер по продажам программных продуктов звонит начальнику информационного отдела с предложением ознакомиться с системой управления предприятием «Скайнет победит».

Менеджер: Добрый день, Василий Евграфович!

Меня зовут Станислав Арбузович, я представляю компанию «Судный день», которая занимается комплексными решениями в сфере управления предприятиями.

Клиент: И...?

М.: Вы знакомы с системой «Скайнет?»

К.: Что-то слышал, но нам это неинтересно.

М: Скажите, пожалуйста, а с чем это связано? Ведь у вас крупное предприятие, которое, по оценкам экспертов, имеет индекс роста — 12M47BV. Это очень высокий показатель.

К.: Я же говорю, нам это неинтересно.

Мысли-цели

- Не стоит отказываться от предложения только потому, что сейчас много других дел.
- Нормы общения требуют уважительного отношения между партнерами.
- Лучше один раз открыто поговорить, чем десятки раз ограничиваться сухими фразами.
- Первое впечатление не всегда верное, может быть, при более скрупулезном рассмотрении вы измените свое мнение.
- Неинтересно сейчас, интересно — завтра.

Бумеранг

Так как вам кажется это неинтересным, я и прошу встретиться, чтобы продемонстрировать, как то, что мы предлагаем, отличается от того, что вам неинтересно.

Метафоры, аналогии

Иногда едешь в машине, а перед тобой кто-то встал и не дает проехать. Начинаешь гудеть и думать про него всякое, а потом оказывается, он во все не виноват. Просто перед ним что-то случилось. Не всегда стоит судить по первому впечатлению. Давайте я вам вышлю более подробное описание, а вы уже примете на основании его решение.

Предъявление аргументов — логический способ

- Вы доверяете логическим доводам?
- Система «Скайнет» по четырем показателям превосходит своих современников. Вам интересно узнать эти показатели?

Эмоциональный способ

Неинтересна система, которая представляет собой новое поколение?!

Ссылки на нормы

9 из 10 экспертов скажут вам, что эта система не имеет себе равных.

Сдвиг в прошлое

У вас бывали случаи в прошлом, что-то, что не представляло интереса в начале, потом оказывалось достаточно важным. Просто мы иногда слишком заняты.

Сдвиг в будущее

Уже через год этой системой может пользоваться половина ваших конкурентов. Нужно ли их догонять? Или вам интереснее быть первым? Уверен, что последнее.

Повторение и смягчение

Согласен, из-за большой занятости это может казаться вам неинтересным. Но я и не говорю, что не обязательно сейчас подробно говорить. Вы можете назначить мне более удобное время.

Смена роли клиента

Представьте, как воодушевятся ваши подчиненные, когда узнают о возможностях этой системы?

Приведение примеров

Когда мы в последний раз вспоминали со своим клиентом, компанией «Шварц и петер», как сначала не понимали друг друга, то искренне смеялись. Прошу вас поподробнее ознакомиться с этой системой.

Подмена и/или разделение возражения

Иногда, когда так говорят, имеют в виду, что очень заняты, или что уже рассматривают предложение от другой компании, или что не выделен бюджет на это. Вы что имеете в виду?

Игровая провокация

Ставлю десять против одного, что если вы более подробно ознакомитесь с системой «Скайпст», то никогда уже не скажете, что это неинтересно.

Наезд

- Представляете, если бы вы мне позволили по какому-нибудь вопросу, а я бы сказал: «Мне это неинтересно». Обидны слова ваши. Мы же потенциальные партнеры.
- На два возражения: «Я о вас ничего не знаю» и «Сейчас это неактуально» — предлагаю посмотреть ответы на нашем сайте *reson.li* или дождаться следующего издания книги.

Предложение клиенту**Вы ничем не отличаетесь от других**

Обычно такое возражение представляет сложность для торговых представителей и менеджеров по продажам компаний, у которых множество конкурентов, которые, как кажется на первый взгляд, работают по тем же условиям. Это кажущееся подобие. Хотя уже предполагаю ваш гнев, который вы готовы обрушить на любого, кто начнет утверждать, что вы в действительности отличаетесь от других!

Итак, предположим, что торговый представитель компании, которая занимается продажами алкогольной продукции, входит в новый магазин, где его сразу же просят показать прайс. «Пожалуйста», — говорит он. Затем владелец магазина задает еще пару вопросов. К примеру, «Какую отсрочку платежа вы дадите?» и «Есть ли у вас возврат заказов?». И после ваших ответов владелец говорит вам спокойно: **«Вы ничем не отличаетесь от других»!** Его можно понять. Он уже видел сегодня пятерых таких, как вы, и слышал совершенно одинаковые ответы. Он не виноват, просто он хочет услышать про свои выгоды, а ему о них ни при чем упорно не желают рассказывать.

Мысли-цели

Наши отличительные преимущества следующие.

1. Доставка товара от 5 до 24 часов.
2. Знакомство с ассортиментом на месте.

3. Штатный сотрудник — грузчик-экспедитор.
4. Работаем 6 дней в неделю без обеда, офис-менеджер круглосуточно.
5. Наличие собственного парка автомобилей для доставки.
6. Организация промо-акций, дегустаций.
7. Территориальная близость.
8. Скидки на определенные позиции.
9. Торговый зал.
10. 1000 наименований товара.
11. Наличие сертификатов на всю продукцию.
12. Индивидуальный подход в обслуживании клиентов.
13. Акционный склад.
14. Квалифицированный персонал.
15. Эксклюзивный дистрибьютор — Останкино, Пит, Эфес.
16. Дробление товара.
17. Отсрочка платежа от 9 дней.
18. Быстрота обслуживания клиентов.
19. Более 90 % торговых точек в регионе.

Это список реальных преимуществ, которые мы однажды собрали в одной уважаемой мной компании. Ну как вам? Неужели все остальные конкуренты могут сказать то же самое? Нет, нет и нет! Одни могут сказать одно, другие другое. В этом и состоит искусство продавца — уметь выделять преимущества по отношению к конкурентам. Кстати, для тех, кто забыл, это и называется позиционированием. Вы можете составить такой же список? С какой бы компанией я ни работал, всегда получалось одно и то же. Мы собирали вместе уникальный список преимуществ, который действительно помогает в работе. И люди говорили, что это очень важно и правильно. Но почему множество компаний не сделали этот список раньше? Это вопрос, на который вам следует ответить самим. Но я подчеркиваю, что отличия всегда можно найти или создать. В этом и заключается работа компании, начиная с генерального директора и заканчивая торговым представителем.

Может, стоит все-таки поподробнее ознакомиться с ними, потому что ощущение одинаковости может быть иллюзорным.

Многое зависит от того, как смотреть на предмет. Может быть, просто не то направление, и стоит на предложение посмотреть по-иному.

О компаниях говорят не слова, а дела. В работе и видны отличия, которые на словах могут быть незначительными.

Бумеранг

Я как раз и хочу вас попросить внимательно послушать меня, чтобы увидеть наши реальные отличия.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Знаете, восточная мудрость говорит: когда лучник не может попасть в оленя, он приближается к нему. Посмотрите внимательнее, и вы будете приятно удивлены нашими отличиями.

Метафоры, аналогии

Это как две бутылки «Шардене». С первого взгляда ничем не отличаются, а приглядишься, одна бутылка действительно французская, а вот другая вызывает сомнения. А когда попробуешь на вкус, так вообще все сомнения пропадают и ты понимаешь, что внешняя похожесть поверхностна. Попробуйте работать с нами, и отличия будут налицо.

Предъявление аргументов — логический способ

По отношению к нашим конкурентам у нас есть следующие отличия...

(Далее следует список, который приведен в мыслях-целях под номером один.)

Эмоциональный способ

А наши эксклюзивы? А наша доставка? А дробление товара?! Разве это не отличия?!

Ссылки на нормы

Более 60 % компаний, которым мы рассказываем о своих условиях, говорят о том, что у нас значимые отличия.

Сдвиг в прошлое

- У вас бывали случаи, когда то, что, казалось бы, не имеет отличий от другого, вдруг показывало себя с исключительной стороны?
- Когда по-настоящему понимаешь, чего стоят слова торговых представителей? Когда начинаешь с ними работать! Разве ваш опыт говорит о другом?

Сдвиг в будущее.

Поработав с нами неделю, вы уже увидите значимые отличия. Давайте попробуем!

Повторение и смягчение

Да, с первого раза может так показаться, но разве вы откажетесь работать с компанией, которая покажет вам значимые отличия? А они следующие...

Смена роли клиента

Вы же сами знаете, что не бывает двух одинаковых магазинов для покупателя. Даже если похожий ассортимент, то многое определяет именно отношения продавцов. Наше отношение к нашим клиентам вызывает уважение со стороны многих.

Приведение примеров

После того как магазин «Утром выпил — день свободен» все-таки решил начать с нами работать, несмотря на свои сомнения, продажи алкоголя выросли на 10 %.

Подмена и/или разделение возражения

Может быть, сейчас вы очень заняты и мне стоит подойти завтра, чтобы более подробно обсудить отличия? Знаете, как это бывает, сегодня кажется одно, а завтра понимаешь другое.

Игровая провокация

Давайте вы сделаете у нас один заказ и сразу увидите, как мы *отлично* работаем. Отлично и в прямом и переносном смысле. Вы меня понимаете?

Наезд

Вы когда-нибудь ошибаетесь?

У нас это не заложено в бюджете

Менеджер по рекламе телеканала СТС совершает увлекательное телефонное путешествие по новым клиентам. Он (менеджер) делает холодные звонки, и делает их не просто так, а по принуждению руководителя отдела продаж. Все дело в том, что на последнем собрании руководитель сделал недвусмысленное заявление: «Все, кто не выполнит план этого месяца, будут депремированы на 50 %, а кто не выполнит план двух месяцев подряд, будет уволен». (Вот она, капиталистическая реальность России, а как же человеческие отношения, вера в возможности каждого человека?)

Менеджера зовут Ольга. Фамилию ее мы называть не будем, потому что она слишком известна. Ольга, выходя замуж, поддалась уговорам мужа и взяла его фамилию, о чем потом очень жалела, потому что, по ее собственным словам, стала терять себя как личность. Большинство людей смотрели на нее как на жену известного человека. А это, знаете ли, хорошо до определенного момента. В конце концов такое состояние дел так взбесило Ольгу, что она пошла работать, хотя могла жить, не работая, лет 200, даже при условии, что каждый месяц будет покупать новый BMW, не говоря уже о других расходах.

Ольга, которая, кстати, своим клиентам представлялась по девичьей фамилии, разозлившись на своего начальника, на клиентов, на саму себя и вообще на весь мир, решила позвонить директору по рекламе компании «Вим-Билль-Данш». А почему бы и нет?

Конец января, 12 часов 24 минуты.

Менеджер: Добрый день, Ольга имярек, телеканал СТС. Следните, пожалуйста, с Анатолием Борисовичем, директором по рекламе.

Секретарь: Вы с ним договаривались?

М.: Да, я писала ему и обещала позвонить. (Хороший трюк!!! Никакой лжи, действительно можно написать потенциальному клиенту, а в конце письма сообщить, что перезвонишь лично.)

С.: Сосниваю.

М.: Добрый день, Ольга имярек, телеканал СТС. Анатолий Борисович, я отправляла вам письмо с описанием наших преимуществ и примерами успешных маркетинговых кампаний.

ЛПР: Если честно, не помню.

М.: Хорошо. Я его повторю в течение часа. Скажите, пожалуйста, как вы относитесь к телевизионной рекламе?

ЛПР: Отлично отношусь. Вы сами видите, у нас она постоянно идет. Но сейчас у нас исчерпан весь бюджет. Перезвоните через полгода.

М.: Через полгода?

ЛПР: Ну да, у нас сейчас бюджет спланирован, и ваш канал не заложен в бюджете.

Бумеранг

- Как я понимаю, бюджетирование существует для того, чтобы выделять деньги на самые лучшие программы и контролировать поток денег. Ведь так? У меня есть несколько доводов и примеров в пользу того, что наш канал оптимален для вас.
- Именно для того, чтобы проверить правильность утвержденного бюджета, может быть, и стоит рассматривать предложения, на которые изначально не выделялось денег.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Исключение иногда подтверждает правило. Посмотрите на наши плюсы. Может быть, стоит нарушить правило бюджета, сделать, так сказать, исключение?

Метафоры, аналогии

- Допустим, вы покупаете ноутбук. Приценились, попили за деньгами, взяли нужную сумму, возвращаетесь в магазин. И по дороге, так, на всякий случай, заглядываете в другой магазин. И понимаете, что здесь модель ноутбука вам больше подходит. Разве вы не измените свое решение?
- К примеру, вы распределили все деньги: оплата кредитов, обучение, домашние расходы, дети. Ни копейки лишней. И вдруг вы видите какую-то вещь, которая вам действительно нужна. Наверняка деньги найдутся. Может быть, наше предложение вам действительно нужно?!

Предъявление аргументов — логический способ

Согласитесь, бюджет является инструментом планирования. А планы можно, а иногда и нужно корректировать. Еще одно соображение. Бюджет часто делится на постоянную и изменчивую части. И вдобавок к этому бюджет — это только средство, но не цель.

Эмоциональный способ

Разве это основная помеха? Разве речь сейчас идет о бюджете? Нет! Речь о ваших выгодах. (И тут она тихо и томно прошептала «Я хочу вас», потому что давно уже собиралась изменить своему мужу; не то чтобы это было навязчивой идеей, но ведь когда-то надо начинать).

Ссылки на нормы

Как показывает опыт, каждая компания оставляет 10–15 % бюджета на непредвиденные расходы и на расходы по внезапно подвернувшимся успешным проектам. Может быть, мы тот самый случай?

Сдвиг в прошлое

У нас бывали случаи, когда вы отходили от бюджета и потом понимали, что приняли правильное решение?

Сдвиг в будущее

- А когда вы утверждаете следующий бюджет?
- А каков срок от начала рассмотрения предложения до утверждения в бюджете?

Повторение и смягчение

Понятно, наши услуги не заложены в вашем бюджете. Но это же не значит, что бюджет является якорем, тормозящим развитие!

Смена роли клиента

Представьте себе нашего зрителя. Он смотрит наш развлекательный канал, у него хорошее настроение, и он собирается пойти в магазин. Тут реклама сока. В магазине под воздействием положительного импульса он берет упаковку нашего сока.

Приведение примеров

Знаете, директор по рекламе 256-го молокозавода, после того как подробно ознакомился с нашим предложением, выкроил кусочек бюджета для рекламы на нашем канале.

Подмена и/или разделение возражения

Не заложено в бюджете, потому что уже знакомился с возможностями нашего канала и не увидели выгод или потому что бюджет достаточно ограничен?

Игровая провокация

Я уверена, что, если вы внимательно ознакомитесь с нашим предложением, бюджет появится!

Наезд

Что будет, если всегда следовать букве закона? Риторический вопрос.

Нет денег

Вы продаете пассажирские самолеты и встречаетесь с министром сообщения Туниса. Встреча организована на высшем уровне. У нас есть только 15 минут, чтобы изложить свое видение будущих отношений.

Вы: Добрый день, мистер Туни Африкоса-Абрикоса-Морокоса-Корокоса-и-пемного-Кокоса.

Министр: Здравствуйте, давайте перейдем сразу к делу.

Вы: Как я понимаю, сейчас ваша страна все больше и больше уделяет внимание развитию туристической инфраструктуры. Цель моего визита к вам — показать преимущества наших самолетов по отношению к американским «Боингам» и европейским «Аэробасам»? Интересно ли вам будет услышать 4 основных преимущества наших самолетов?

М.: Да, я внимательно слушаю.

Вы: Во-первых, летные характеристики, которые увеличивают управляемость самолета в моменты турбулентности. Во-вторых, экономичное использование топлива. В-третьих, салоны повышенной комфортности. И в-четвертых, достаточно приемлемая цена.

М.: Все это хорошо. Но у нас нет денег.

Мысли-цели

- Если вещь стоящая, то деньги всегда можно найти.
- Можно спланировать особую финансовую схему, к примеру, отсрочку платежа, лизинг или что-то другое.
- Если дело не в деньгах, а в чем-то другом, может, стоит конструктивно об этом поговорить.
- Денег нет сейчас, но они могут появиться завтра, а мы пока можем готовить детали, вести подготовительную работу.

Бумеранг

Как раз на такой случай у нас есть такие системы, как кредитование, лизинг. Могут быть и другие способы оплаты.

Метафоры, аналогии

Знаете, когда ваша страна считает целесообразным европейский путь развития в целом и вступление в Евросоюз в частности, то вы же находите не-

обходимые средства на создание необходимой инфраструктуры. Деньги, выделенные на будущее, — это серьезные и важные инвестиции. Если сейчас вы сделаете хотя бы первый шаг по приобретению наших авиалайнеров, то это будет хорошим и полезным вложением в воздушное сообщение вашей страны.

Предъявление аргументов — логический способ

Мне кажется, мы можем обсудить четыре вещи.

Первое. Если вещь стоящая, то деньги всегда можно найти.

Второе. Можно спланировать особую финансовую схему, к примеру, отсрочку платежа, лизинг или что-то другое.

Третье. Если дело не в деньгах, а в чем-то другом, может, стоит конструктивно об этом поговорить?

Четвертое. Денег нет сейчас, но они могут появиться завтра, а мы пока можем готовить детали, вести подготовительную работу.

Что вы думаете по этому поводу?

Эмоциональный способ

Нет денег на безопасность, удобство и экономичность. Разве может не хватать денег на экономию денег?

Ссылки на нормы

Наш самолет соответствует всем европейским нормам безопасности и экологии. Разве это сейчас для вас не важно? Разве это не стоит того, чтобы подумать о деньгах?

Сдвиг в прошлое

Но вы же находили их в прошлом, когда видели, что проект того стоит? Может, есть какие-то причины, о которых я не знаю?

Сдвиг в будущее

Представьте себе следующее. На выбор спецификации самолета уходит около трех месяцев. На подготовку нужных документов — еще три. На подготовку пилотов может уйти до полугода. На изготовление партии в десять авиалайнеров уйдет около полутора лет. Вы же понимаете, что если мы сейчас начнем готовить все это, то к моменту первого платежа деньги уже появятся.

Повторение и смягчение

Да, денег нет сейчас. Есть более приоритетные задачи. Я вас очень понимаю. Но кто же говорит, что надо отнимать средства с этих задач? Мы можем оговорить кредитование и лизинговые схемы. В этом смысле у нас очень интересная схема. Так говорят другие, к примеру ЮАР.

Смена роли клиента

- Если бы вы были летчиком, который по достоинству оценил бы преимущества такого авиалайнера, разве вам не захотелось бы просить правительство изыскать деньги на такое важное дело?
- Вы сами знаете, что новости о самолетах часто размещают на первых полосах многих газет. Как мы с вами понимаем, это часть политики, как внешней, так и внутренней. И вдруг Тушис закупает современные самолеты, безопасные, удобные, экономичные. Если не принимать во внимание тех журналистов, которые во всем видят только подвох, что бы вы написали про правительство, если бы были редактором центральной газеты?

Приведение примеров

Мы сейчас ведем переговоры с ЮАР. Они приняли решение воспользоваться нашими связями с Европейским банком реконструкции и развития, чтобы оформить кредит.

Подмена и/или разделение возражения

Когда так говорят, могут иметь в виду разное: денег нет на данный момент, уже обсуждаются закупки с конкурирующей компанией, есть какие-то скрытые причины. Скажите, пожалуйста, что вы имеете в виду?

Игровая провокация

А давайте в рамках вашего визита в нашу страну вы с парой ваших летчиков пролетите в нашем авиалайнере. Уверен, что проблема с деньгами после этого сойдет на второй план. Вы просто очень захотите иметь такие самолеты!

Наезд

У такой страны, сфокусированной на туризме, нет денег?!

У вас дорого (на продажи оборудования)

Менеджер по продажам медицинского оборудования встречается с главным врачом клиники.

Врач, ознакомившись с техническими характеристиками станции по переливанию крови, говорит: «Это очень дорого».

Бумеранг

Как раз данные вложения дают вам гарантию качества, снижают риски и предоставляют возможность пользоваться 16 дополнительными опциями.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Иногда говорят: «Я не настолько богат, чтобы покупать дешевые вещи». Согласитесь, что в большинстве случаев есть прямое соответствие между

ценой и ценностью. Приобретая более дешевую версию, можно потом столкнуться с такими проблемами, что придется все-таки приобретать более дорогую, а дешевую просто выбрасывать.

Предъявление аргументов — логический способ

Давайте сравним более доступную версию станции и наше предложение. Наш минус — дополнительные 150 000 долларов. Но наши плюсы следующие.

1. Качество работы.
2. Снижение рисков.
3. Дополнительные 16 опций.
4. Престижность нашего товара — это оценят ваши взыскательные пациенты.
5. Вы вернете себе эти 150 000 долларов в течение года.

Причем можно рассмотреть разные финансовые условия, в том числе и лизинг.

Эмоциональный способ

- Хорошие вещи стоят дорого!
- Зато какое качество!
- Это оценят ваши пациенты!
- Спокойствие стоит дороже!

Ссылки на нормы

- Через год, возможно, введут новые ГОСТы. В таком случае вам придется вернуться к нашему разговору. Так стоит ли откладывать проблему.
- 60 % клиник вашего уровня переходят на работу с такого рода станциями.

Сдвиг в прошлое

Наверное, у вас бывала ситуация, когда вы смотрели на вещь и думали: «Очень дорого». И долго сомневались. А потом все-таки изыскивали средства и покупали. А купив и начав пользоваться, вы уже уверенно думали: «Правильно, что не сэкономил. Хорошая вещь».

Сдвиг в будущее

Представьте себя через полгода или год, вы пользуетесь этой станцией и не знаете никаких проблем.

А про деньги уже и думать забыли.

Повторение и смягчение

Да, конечно, цена выше средней. Но за исключением цены все просто классно.

Смена роли клиента

Пу представьте себе. Приходит пациент. Все боится: СПИДа, гепатита, осложнений. А тут медсестра подводит его к станции, которая будет использоваться, и между прочим сообщает несколько технических привлекающих характеристик. Да человек сразу успокоится, да еще потом и другим посоветует.

Приведение примеров

Знаете клинику «Жизнь»? Они сделали сравнительный анализ имеющейся станции, других предложений и нашего. Их экспертный совет остановил приобрести нашу станцию.

Компания «Агрегатор» (наверное, слышали) сначала равнодушно отнеслась к нашему предложению. Но при более детальном рассмотрении наших условий они дали нам положительный ответ.

Я должен подумать

Клиентский менеджер банка разговаривает с финансовым директором производства металлопроката.

После достаточно длительного разговора финансовый директор говорит: «Ну что ж, я подумаю...»

Бумеранг

- Понимая, что возникнут определенные вопросы и желание кое-что уточнить перед тем, как принимать решение, я специально подготовил выкладки и расчеты. Прочитав их, вы можете увидеть на примерах явные выгоды перехода компании на услуги нашего банка.
- Как раз чтобы разрешить все сомнения и вопросы, я и сижу за этим столом вместе с вами.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

- Знаете, одна японская поговорка гласит: прошлого не существует, а будущее может никогда не наступить. Понятно, что мы не японцы, но все-таки может, какие-то вопросы мы можем решить прямо сейчас.
- «Когда темпы перемен вовне превышают темпы перемен внутри, то конец компании не за горами», — говорил Джек Уэлч, глава *General Electric*. А если посмотреть на наше предложение с точки зрения своевременности и актуальности?
- «Я не люблю своих конкурентов, я не обедаю с ними, я вообще ничего с ними не делаю, только пытаюсь их уничтожить», — произнес однажды Хью Мак-Колл-младший, глава *NationsBank*. Я не скрою, что иду сейчас против своих конкурентов, предлагая отказаться от них и перейти к нам на обслуживание. Но у меня есть сильные аргументы в пользу того, чтобы обсудить наше предложение.

Предъявление аргументов — логический способ

Перед тем как уходить, я хотел бы еще раз подчеркнуть четыре явных преимущества работы с нами: 1) наличие дополнительного сервиса; 2) скорость обработки заказов; 3) гибкий подход в сфере кредитования; 4) экспертные консультации.

Эмоциональный способ

- Разве того, что было сказано, недостаточно (широкая улыбка до ушей)?!
- Разумеется, думайте!! Я вижу свою роль в том, чтобы отвечать на те вопросы, которые у вас возникают. Какой вопрос наиболее актуален?

Ссылки на нормы

- Мои наблюдения подсказывают, что до 70 % случаев принятия решения совершается при первых переговорах. Далее уже следуют уточнения и поиск либо тех аргументов, которые «за», либо тех, которые «против». Вы какие аргументы будете искать? (Улыбка до ушей).
- Часто случается так, что те вопросы, о которых хотят подумать, предполагают ответ со стороны. Может, я сразу на них отвечу.

Сдвиг в прошлое

- У вас бывали случаи, что, как только посетитель вашего кабинета выходил за дверь, вы осознавали, что хотите задать еще один или два вопроса?
- Может, мне не уходить, а ответить на эти вопросы сразу!

Сдвиг в будущее

- Скажите, пожалуйста, какой следующий этап рассмотрения и принятия решения предполагается? К чему мне дальше готовиться?
- Знаете, выбрав нас, через полгода вы улыбнетесь, когда я вам напомню, что вы сомневались!

Повторение и смягчение

Да, естественно, необходимо подумать. И я могу предположить, что у вас возникнут дальнейшие вопросы ко мне. Что, если я позвоню через два дня?

Смена роли клиента

Я бы сделал так же, если бы был на вашем месте. Скажите, а если бы вы были на моем месте, чтобы сделали бы вы, чтобы не быть навязчивым, но в то же время оказаться в нужный момент полезным?

Приведение примеров

Наш уважаемый клиент, финансист из завода металлоизделий, для принятия взвешенного решения выписал все плюсы и минусы работы с нашим конкурентом и с нами. Затем подсчитал и принял решение.

Подмена и/или разделение возражения

- Вы будете обдумывать техническую или коммерческую сторону вопроса?
- У вас есть сомнения в нашей благонадежности или у вас устоявшиеся связи с нынешним банком?

Ответы на нижеследующие возражения предлагаю также посмотреть на сайте *recont.ru*.

- Качество не очень высокое.
- Мы уже запланировали работу с другой компанией.
- Мы успешно работаем с другими и не видим смысла что-то менять.
- Это не работает. Это неэффективно.
- Мы этим пользовались и не обнаружили эффекта.
- О вас ходят плохие слухи.
- Вы не компетентны.
- У нас сейчас не сезон.
- У нас сейчас сезон.
- Купим, если скидка будет 50 % (60, 70 и так далее).
- Мы работаем по более низким ценам.
- Предоставьте нам еще и... за эту же цену.

Принятие решения**Мне необходимо посоветоваться с руководством**

Сладостный момент принятия решения. Наконец-то ЛПР обозначает то, что обозначает данная аббревиатура. Наконец-то можно рассчитывать, что скоро дело пойдет на поправку и клиент, страдающий от синдрома неуверенности, станет к вам благожелателен. Разумеется, бывают исключения, и клиент уходит в мир иной от нас, то есть к нашему конкуренту. Но что поделать? Таков бизнес, такова конкуренция.

Но вот вдруг клиент странно начинает себя вести. Он опять в нерешительности. Такое состояние называется хроническим (продолжая нашу врачебную метафору).

Вы продаете оборудование на заводы и фабрики России. Вы занимаетесь серьезным делом. Вы вносите свой вклад в развитие промышленности нашей страны. Вы участвуете в удвоении ВВП, выполняя тем самым президентский наказ.

А клиент? Что он делает? Когда уже все детали были обсуждены, когда вы обработали уже не одно техническое задание, когда вы уже пошли на необходимые уступки, когда вы совершили нужные и даже ненужные реверансы, клиент заявляет: **«Мне необходимо посоветоваться с руководством»**. Это все равно что ты заполнял банковскую книгу уже пять раз, непременно делая в ней ошибки, а на шестой раз в банке объявили обед. Обидно. Несмотря на то что обиду считают чувством детским, все равно обидно.

Но мы люди сильные, у нас есть воля и способность контролировать собственные эмоции. Мы задумываемся о мыслях-целях, а затем их воплощаем в изысканные формы ответов на возражения.

Мысли-цели

- Руководство одобрит вашу компетенцию, когда вы принесете ему на стол договор с таким количеством выгод, предоставляемых нашей компанией. Вы решаете задачи, а руководство принимает решения.
- Давайте встретимся вместе с вашим руководством и обсудим последние детали.
- Принятое решение сейчас — это завтрашние деньги.

Бумеранг

Я как раз и предлагаю нести на стол к руководству договор с описанием конкретных выгод, получаемых вами. Подпись руководства как раз и является его советом.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

Знаете, Галифакс говорил: «Своим делом человек должен заниматься так, словно помощи ему искать негде». Вы предложите руководству план решения ваших задач, оно, увидев действительно проработанный проект, вас одобрит.

Метафоры, аналогии

Когда футболист видит голевой момент, разве он будет останавливаться, чтобы спрашивать у тренера, что ему делать? Разумеется, нет. В этом суть игры. Мне кажется, именно такой момент сейчас у нас. Момент принятия решения!

Предъявление аргументов — логический способ

Не мне вам объяснять, что задача руководителя — принимать решения. Вы принимаете решения на своем уровне, ваш директор — на своем. Предлагаю принять решение организовать встречу с вашим руководством.

Эмоциональный способ

И что вы думаете, что руководитель на такое предложение скажет «нет!»?

Ссылки на нормы

Опыт показывает, что 70 % продуманных предложений профессиональное руководство одобряет. Давайте вместе встретимся с вашим директором, чтобы обсудить детали.

Сдвиг в прошлое

Уверен, что у вас на раз бывали такие случаи, когда вы принимали компетентное решение и руководитель вас одобрял. Может быть, сейчас опять такой случай!

Сдвиг в будущее

Честно скажу, я заинтересован в том, чтобы вы приняли решение сейчас, потому что уже завтра ваше руководство оценит получаемые выгоды.

Повторение и смягчение

Да, мнение руководства является определяющим. Но разве мы не способны на него влиять, если видим целесообразность принятого нами решения?

Смена роли клиента

Если ваш подчиненный предложит вам интересное решение насущной для нас задачи, разве вы не согласитесь с ним? Мне кажется, вопрос не в том, чтобы советоваться, а в том, чтобы показать выгоды нашей совместной работы.

Приведение примеров

У меня есть партнер, который в подобном случае организовал встречу с руководством. Это было очень важно в той ситуации. Директор задал свои вопросы, а мой партнер еще раз удостоверился в правильности своего мнения. Можем ли мы встретиться с вашим директором?

Подмена и/или разделение возражения

Может, все дело в том, что руководству не все понятно, ведь оно платит деньги. Давайте вместе встретимся с ним. И руководство увидит, насколько у нас с вами проработанный план.

Игровая провокация

Руководитель может сказать «да», может сказать «надо подумать», может сказать «нет». Я думаю, он скажет «да». А вы? Может, встретимся с ним, проверим мою гипотезу?

Наезд

Не уменьшит ли это результативность нашего совместного проекта? Ведь руководству придется пройти весь путь, который прошли мы в перегово-

рах! Вы же уверены в правильности избранной нами модели?! Тогда давайте предложим руководителю договор на подпись!

Надо учесть мнения многих. Хочу поговорить с подчиненными. Надо посоветоваться с параллельным отделом

Крайне вредное, скажу я вам, возражение. Почему? Вы с ним когда-нибудь встречались? Ну и как? Мое мнение состоит в том, что такие возражения могут исходить либо от ЛПР, либо от особы, приближенной к ЛПР, выдающей себя за ЛПР. Если так заявляет ЛПР, то, скорее всего, вопрос ему самому непонятен и он боится ошибиться или потерять свой авторитет (может быть, и то и другое одновременно). Если же такие слова говорит вам особа, приближенная к ЛПР, то она (эта особа) хочет заручиться поддержкой других, чтобы потом уже идти к ЛПР. Все-таки продажи похожи на игру в шахматы! Получается, что отвечать надо по-разному, в зависимости от озвучивающего возражение.

Первая фраза в наших ответах будет адресована ЛПР, вторая — особе, приближенной к ЛПР.

А на это возражения предлагаю вам прямо сейчас попробовать придумать ответы. Станете соавтором книги. Тренируйтесь, тренируйтесь. Пожалуйста.

- Бумеранг.
- Поговорки, пословицы, изречения, цитаты.
- Метафоры, аналогии.
- Предъявление аргументов — логический способ.
- Эмоциональный способ.
- Ссылки на нормы.
- Сдвиг в прошлое.
- Сдвиг в будущее.
- Повторение и смягчение.
- Смена роли клиента.
- Приведение примеров.
- Подмена и/или разделение возражения.
- Игровая провокация.
- Наезд.

У нас переносится решение на полгода. Не сейчас

Проведя серию переговоров, достаточно сложных и длительных, не раз встретившись с клиентом, вы слышите от него: «Не сейчас». Есте-

ственно, вы задаете вопрос «А с чем это связано?». И вы слышите в ответ: «Не сейчас, еще не время». Клиент не объясняет вам, почему не сейчас, чему причины могут быть разные: он что-то скрывает, ему неудобно говорить об этом, он передумал пользоваться вашей услугой, он принял решение в пользу ваших конкурентов, он решил уволиться и ему стало безразлично общение с вами от лица этой компании. Причины можно перечислять дальше. И вы, уважаемый читатель, думаю, со мной согласны. Нам нечего терять. Мы можем попробовать применить тяжелое оружие против возражения клиента. Мы можем промолчать, тем самым выбрав другую стратегию. В любом случае мы можем все. Да, да, да!!! Мы можем все!!! Мы можем все!!! Советую каждое утро произносить эти слова. Самонастрой — великое дело. Самонастрой подобен созданию собственной реальности, в которую сначала даже вы не очень верите, потом верите только вы, затем ваша вера заражает ваших окружающих, а после окружающие уже передают друг другу шепотом: «Он может все». Заканчивается тем, что люди кричат: «Он может все!» И вы соглашаетесь: да, я могу все.

Здесь вы можете обнаружить, что данные ответы подходят практически к любому бизнесу. Только успевай подставлять свои названия. Это доказывает универсальность (практически совершенство) методов, предлагаемых нами.

Мысли-цели

- Может, мы где-то ошиблись и сделали что-то не так?
- Если есть скрытые причины, стоит их обсудить. Мы можем решить многие вопросы.
- Стоит обсудить скрытые причины, если они есть, чтобы в будущем учесть их.
- Мы уже проделали половину работы, стоит ли останавливаться?

Бумеранг

- Сегодня тот самый день, чтобы обсудить, почему не сейчас.
- Как раз я и предлагаю обсудить, какие у вас есть сомнения и причины для откладывания нашей совместной работы.

Поговорки, пословицы, изречения, цитаты

- Не зря говорят: «Куй железо, пока горячо». Если мы уже многое обсудили и вы смогли увидеть выгоды от работы с нами, стоит ли откладывать на потом?
- Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня. В этом есть определенный смысл. Как вы думаете?

- Мы проделали уже немалый путь. Мы многое обсудили. Коней на переправе не меняют. Давайте обсудим препятствия, которые нам не дают двигаться вместе сейчас.

Метафоры, аналогии

Знаете, бывает так, что думаешь, надо бы уже комнату отремонтировать, обновить. Да все откладываешь да откладываешь. Сам себе говоришь: не сейчас. А время идет и идет. А потом скажешь сам себе: «А когда?» И примешь решение начать ремонт. И радуешься, что начал изменения. Может, все-таки стоит начать сейчас?

Предъявление аргументов — логический способ

Мне видятся несколько доводов в пользу продолжения разговора.

1. Может, мы где-то ошиблись и сделали что-то не так?
2. Если есть скрытые причины, стоит их обсудить. Мы можем решить многие вопросы.
3. Стоит обсудить скрытые причины, если они есть, чтобы в будущем учесть их.
4. Мы уже проделали половину работы, стоит ли останавливаться?

Эмоциональный способ

- Вы не хотите сейчас получать такие выгоды?
- Ну подумайте! Стоит ли это откладывать?

Ссылки на нормы

Опыт показывает, что в трех из четырех случаев компании, которые откладывают работу, потом говорят нам, что зря не стали работать сразу.

Сдвиг в прошлое

У вас же бывали случаи, когда вы откладывали с принятием решения о начале работы с нами, а потом понимали, что можно было этого и не делать.

Сдвиг в будущее

Давайте на будущее обсудим, какие у вас сомнения. Может, мы совершили какие-то ошибки. Нам это необходимо знать, чтобы не допустить того же в следующий раз.

Повторение и смягчение

Да, возможно, и стоит не торопиться, но ведь ситуация меняется и вы можете решить начать работу. Поэтому предлагаю продолжить обсуждать важные детали.

Смена роли клиента

Представьте, как будут рады ваши (партнеры, клиенты, подчиненные, руководители), когда увидят, какие изменения вы затеяли.

Приведение примеров

Представьте себе, мне удалось доказать компании «Кока-скока» необходимость начинать работу. Что же они потом мне сказали? — спросите вы. Они меня буквально благодарили. Всему свое время. Может обсудить все «за» и «против».

Подмена и/или разделение возражения

Как я понимаю, могут быть разные причины, почему сейчас вы считаете не целесообразным продолжение работы. Может быть, мы что-то не так сделали, может быть, у вас в компании что-то поменялось, может быть...

Игровая провокация

Давайте поступим так. Я вам приведу доводы в пользу работы именно сейчас. Если вы сочтете их здоровыми, мы начинаем работать. Если они вам покажутся несущественными, я вам даю скидку на будущее (мы ведь все-таки можем когда-то начать работать).

Наезд

Надеюсь, вы не хотите потерять хорошую возможность.

Между наездом и игровой провокацией

Но вы ведь понимаете, что цены могут вырасти?!

Итак, мы рассмотрели множество ответов на множество возражений. Множество против множества. Ассоциации идут двумя путями: математическим и путем насекомых. Остальные ответы на возражения вы сможете увидеть на нашем сайте или в новой редакции этой книги. А мы завершаем движение по алгоритму обработки возражений.

Шаг 6. Переключитесь на другую тему

Не оставляете напряженную ситуацию, не делаете трюковых пауз. Органично свяжите обсуждаемую тему с новой, в которой вы уверены. Переключитесь на что-либо: дополнительные условия, новый продукт, будущее вашего взаимодействия, технические детали и так далее.

Продавец: Кстати, вам нужны наглядные материалы для клиентов?

Клиент: А что там у вас?

А вот еще один пример.

Продавец: Мы предлагаем ознакомиться с нашим справочником, возможно, вас заинтересуют возможности размещения в нем информации о себе.

Клиент: Мы сами перезвоним вам, если нам это будет интересно.

П. (обратная связь): Вы перезвоните сами, если вас интересует наш справочник?

К.: Ну да, наверно... (несуверенно).

П.: Правильно ли я вас понимаю, что ваш звонок будет означать интерес в получении дополнительной информации?» (обработка возражения).

К.: Понимаете, молодой человек, вас так много и все говорят, что у нас самое лучшее; у нас есть свои источники, за счет которых мы ищем клиентов, и они нас удовлетворяют.

П.: Все дело в вашей уверенности, что того, что вы имеете, вполне достаточно, верно?

К.: Да, я думаю так.

Изменение темы.

П.: Ну что ж, вы правы, у меня нет цели переубедить вас. У меня есть предложение полистать наш справочник на будущее. Тем более что вы, как я знаю, открываете новое направление (смена темы) в производстве и соответственно в продажах. Это своего рода диверсификация бизнеса.

К.: Ну, если только и преломлении к новому бизнесу, возможно, когда-нибудь это нас и заинтересует.

П.: Тогда позвольте мне перезвонить вам через месяц.

К.: Через месяц рано, давайте где-нибудь через два-три.

П.: Хорошо, это будет сентябрь, месяц повышенной активности, спасибо, до свидания.

К.: До свидания.

Переключитесь на новую тему, заговорите о том, что еще может заинтересовать клиента. Чтобы ехать быстрее, надо переключить передачу.

Итак, шестиступенчатый алгоритм обработки абсолютно любого возражения. Рекомендую над ним поразмышлять, а лучше запомнить. Знаете, во всех профессиях, которые допускают острые кризисные ситуации, разработаны алгоритмы, которым должен четко следовать специалист, чтобы спасти себя и других. Летчики, врачи, бойцы спецотрядов — им без алгоритмов не обойтись. Если вас эта метафора не нравится, предлагаю другую. В восточных единоборствах есть такое упражнение, как ката. Это своеобразный бой-танец, предполагающий наличие нескольких противников. Овладевая такими ката, вы становитесь мастером. И о мастерстве вести переговоры эта книга.

1. Выслушать.
2. Обеспечить обратную связь.
3. Задать уточняющий или наводящий вопрос.

4. Проверить на истинность, если есть подозрения. Проверить, если более важное возражение.
5. Ответить на возражение.
6. Перейти к другой теме.

Конечно, частенько наша жизнь необычайно стремительна, часть этапов обработки возражений могут совмещаться, а некоторые даже редуцироваться, сокращаться до нуля. Но всякое сокращение количества действий происходит по двум причинам: первая — высочайший профессионализм, вторая — неумение. Я могу не задавать вопрос о том, что нравится клиенту в том товаре, которым он пользуется, из-за того, что в разговоре уже услышал это (профессионализм), а могу не спрашивать, потому что мне все равно, мне лишь бы рассказать о продукте, авось возьмут.

Ребенок учится умножать на бумаге, потом его действия редуцируются до умственных действий, но умножает он столь же точно. Умножение от неумения — миновать этап обучения на бумаге и просто предлагать любые пришедшие в голову варианты — может, повезет. Мне кажется, мне удалось объяснить весь абсурд такой ситуации. Чтобы что-то сокращать, необходимо для начала понимать, что ты сокращаешь. Когда вы обрабатываете возражения, пытайтесь анализировать уже после контакта с клиентом, сразу после контакта, что было правильно, что нет, что было пропущено специально, а что по неумению.

Соппротивление клиента

Если клиент возражает, значит, какая-то часть его личности сопротивляется. Под сопротивлением будем иметь в виду всю активность клиента, направленную на противодействие нашим предложениям. Сопротивлениям можно дать рабочую классификацию для того, чтобы быть адекватным при работе с тем или иным сопротивлением. Чтобы вылечить больного, необходимо поставить правильный диагноз. Второй этап — собственно лечение. Чтобы обработать возражение, нужно понять сопротивление и действовать в соответствии с ним.

Соппротивление контакту

Между сопротивлениями и возражениями нет однозначной взаимосвязи. Одно и то же сопротивление может вызывать различные возра-

жения. «Нас ничего не интересует», «Я занят», «Вышлите свое предложение по факсу», «Спасибо, я сам посмотрю, и если мне понравится, то скажу вам», «Я сам выберу». Что общего между всеми этими возражениями? За ними может стоять одно и то же сопротивление контакту.

Нас с детства учили не разговаривать с незнакомыми дядями и тетями и не брать от них конфеток, если они предлагают. А кто такой торговый представитель, продающий с помощью холодных звонков? А кто такой продавец-консультант в магазине, спрашивающий нас, желаем ли мы чего-нибудь? Вам это ничего не напоминает? Мне напоминает. Это тот самый незнакомый дядя, предлагающий нам конфетку (товар, лучше которого не бывает). Вы можете принять мое объяснение на уровне метафоры, можете отнести к нему как к действительно причинному анализу.

Ничто так не определяет всю нашу жизнь, как ранние воздействия на нас близких людей: родителей, бабушек и дедушек, воспитателей в детском саду, учителей в начальной школе.

Есть еще один объяснительный пласт. Увы, каждого из нас хоть один раз, да «кидали» незнакомые люди. Будь то ломтики стобасковых кунюр, пирамидные организации, новые партнеры и так далее. Новое всегда таит в себе опасность «пролететь». Нами всегда кто-то хочет поманипулировать. Это не паранойя, это факт, объективная реальность. Человек — система адаптивная, в какой-то момент он понимает механизм манипуляции и, чтобы не попасться в очередной раз, не пытаясь справиться с манипуляцией в поединке с манипулятором, просто избегает этой борьбы. То есть уходит от контакта с потенциальным манипулятором. Такова психологическая сермяжная правда. Отсюда — сопротивление контакту.

Как мы узнаем, что за конкретным возражением стоит сопротивление контакту? Есть ряд определяющих факторов (что-то я давно не шутил). Первый фактор — наиболее вероятные возражения, их я уже перечислил. Второй фактор — желание клиента как можно быстрее выйти из ситуации общения или не входить в нее вообще. Третий фактор — энергетически-временной — попытка минимизировать время и энергию, затрачиваемую на продавца, в том числе и на объяснение отказа. Четвертый фактор — максимальная формализация отношений. «Пришлите, пожалуйста, факс», «Мы рассмотрим ваше предложение», «Оставьте информацию», вежливое «спасибо» (от такой вежливости иногда быть хочется, но ничего не поделаешь).

Формализованные процедуры и созданы во многом для того, чтобы отказывать, минимизируя затраты любого рода, и отказывать так, чтобы не вызывать ответных агрессивных реакций на отказ (все-таки мы люди, на дворе как-никак третье тысячелетие, все эти разговоры о цивилизации — отнюдь не пустая болтовня).

Как справляться с сопротивлением контакту?

Не допустить его! «Болван, — скажете вы. — Мы и так это знаем, скажи что-нибудь посущественнее, поконкретнее, дай нам технологию». — «А ключ от квартиры, где деньги лежат, вам не дать?» — отвечу я вам. «Дядя, дай технологию, а то я вам в рожу плюну, у меня сифилис», — скажет кто-то. «На тебе пятак», — отвечаю вам я. *Здесь были использованы интерпретации высказываний трех великих русских писателей. Думаю, фамилии первых двух вряд ли кто-то не вспомнит, а вот на третьей кто-то задумается надолго, если не навсегда.* (Ну вот и пошутил как мог.)

Для того чтобы не допускать сопротивления контакту, обеспечьте плавный контакт. Вспомните вопросы контакта!

«Вы знакомы с нашей компанией?»

Применяйте техники активного слушания. Применяйте методы привлечения внимания и создания первоначального интереса, о которых мы говорили в разделе «Холодные контакты». По сути, все техники холодных контактов направлены на снижение вероятности демонстрации клиентом сопротивления контакту!

Сопротивление нововведениям

Второй распространенный вид сопротивлений, которые оказывают клиенты, когда вы предлагаете им свой товар, — сопротивление нововведению. Это сопротивление характеризуется отторжением со стороны клиента всего, что может изменить привычную деятельность клиента. «Мы работаем с другими поставщиками». «Нам ничего не надо, нас все устраивает». «Мы бы хотели сохранить имеющийся ассортимент и не вводить нового». «Какой смысл пользоваться вашей услугой, если мы пользуемся другой». «Мы никогда не пользовались рекламой на телевидении». «Мы публикуем информацию в специализированном справочнике, и этого достаточно».

Каждое из этих возражений может иметь в своей основе сопротивление изменениям, которое отличается необыкновенной ригид-

ностью, неповоротливостью клиента. При таких сопротивлениях предложения что-либо изменить вызывают в клиенте массу отрицательных эмоций: презрение, пренебрежение, агрессию, скепсис, иронию, сарказм и так далее. Причем клиент может демонстрировать различное поведение — от полной непроницаемости до попытки бегства от вас, лишь бы не думать о том, что что-то в работе можно делать по-новому.

Как справляться с такими сопротивлениями?

Большое количество таких сопротивлений демонстрирует ретроград, которого мы рассматривали в рабочих типологиях клиентов. Так что нелишним будет вернуться к предыдущим страницам и еще раз их перечитать. С другой стороны, можно сформулировать несколько базовых принципов работы с сопротивлениями нововведениям.

- Установите личный контакт с клиентом.
- Ссылайтесь на авторитетные для клиента фигуры и объекты.
- Напомните клиенту, как он что-то менял, и предложите вспомнить, каких позитивных результатов он за счет изменений добился.
- Найдите себе поддержку в ближайшем окружении клиента.

Сопротивление предложению

Есть ситуации, при которых клиенты в принципе готовы на нововведения, но не понимают сути вашего предложения. Они сопротивляются самому предложению. Для них далеко не очевидны выгоды от приобретения вашего товара.

«Зачем мне это нужно?» — внутренний вопрос клиента при данном сопротивлении. Он как будто говорит: «Я не вижу в данном предложении ничего ценного для себя. Все это пустое. Такая услуга никак не относится ко мне».

Возможные возражения подобного толка следующие: «Это не для нас», «Спасибо, не надо», «Я не вижу в этом смысла», «Мы не работаем в этом направлении», «Наши интересы лежат в другой сфере». Еще раз подчеркну, что камнем преткновения здесь является неспособность клиента понять потенциальные выгоды от использования вашего товара (услуги) либо неспособность продавца донести до сознания клиента пользу от использования. По большому счету в контексте активных продаж — это одно и то же.

Немного отвлечусь. Интересным является тот факт, что часто пространственные сентенции в нашем обществе используются не в том смысле, в котором они создавались, но с оттенком цинизма и пошлости. К примеру, возьмем фразу «Каждый понимает в меру своего воспитания». Чаще всего это говорится в тех случаях, когда ваши слова или действия были интерпретированы кем-то в плохом смысле. Но почему никому не приходит в голову произнести эту фразу, если ваше поведение в глазах наблюдателей выше, лучше, по содержанию и глубже по смыслу, чем то, как оно осознавалось вами. (Я понятно изъясняюсь, надеюсь.)

То же самое касается и выражения «Клиент всегда прав». Почему-то люди в большинстве своем говорят так тогда и только тогда, когда поведение клиента действительно некорректно и сомнительно с точки зрения морали и воспитания. А приходило ли вам в голову сказать «Клиент всегда прав», в случае когда он действительно оказался прав, а вы не правы? (Если на последний вопрос вы ответили утвердительно, я снимаю перед вами шляпу.)

Итак, сопротивление предложению. Если оно возникло, это значит, что ваше предложение было неправильно представлено. Тогда возвращайтесь на этап ориентации в клиенте, задавайте ему новые вопросы, чтобы понять его актуальные потребности. Затем переделайте предложение в соответствии с новыми данными от клиента. Не важно, письменное это предложение или устное, переделать его надо основательно, зайти с другой стороны. Иначе клиент так никогда и не поймет, зачем вы ему предлагаете то, что предлагаете!

Сопротивление насыщению

Еще один вид противодействия клиента. Клиент может быть насыщен либо продуктом, услугой, о которой вы ему говорите, либо предложениями. Распифрую. Может быть, меня, как клиента, и удовлетворяет колбаса вашего завода, да вот беда, у меня все прилавки завалены. И сейчас это истинное возражение. Действительно, завалены, места нет. И вам надо сильно постараться, чтобы убедить меня подвинуть что-то или переложить на другое место, и уж действительно, не так-то просто заставить меня отказаться от чего-либо уже имеющегося ради вашего товара.

А если у меня другой бизнес, свой свечной заводик, который я намерен расширить, а вы предлагаете мне наладить систему кондицио-

нирования в новых помещениях, то знайте, вы не первый, кто мне это предлагает. Я уже выбросил в мусорную корзину 10 факсов от разных компаний. Вам будет одиннадцатый. Здесь мы речь ведем о насыщении предложениями.

Ну что тут можно сделать? Ваш товар или предложение должны обладать несомненной для клиента и бросающейся ему в глаза особенностью. Справляться с такими сопротивлениями более или менее легко, если вы заметно отличаетесь от ваших конкурентов. Если же вы такие же, как все, не говорите об этом никому. Либо изменяйтесь сами, либо изменяйте картину мира клиента. Пусть для него вы будете уникальны. В этом и состоит ваша работа, не правда ли? Или ваша деятельность заключается в непрерывном зудении в ухе клиенту и постоянных пинках под...? Вряд ли.

Эмоциональное сопротивление

В нашем клиенте подчас бурлят страсти. В этом ему не откажешь. Злость, агрессия, предубеждения, обиды — эмоции, являющиеся источником сопротивлений. «Ваша компания слишком маленькая». «Говорят, вы плохо обслуживаете клиентов». «Мы не работаем с компаниями, подобными вашей». «Ваши услуги нам не нужны». Основанием таких возражений может быть отрицательная эмоция клиента.

Нет смысла и пользы обрабатывать эмоционально заряженные возражения, прибегая к логике клиента. Там, где правят чувства, логика бессильна и даже вредна. Она лишь распаляет эмоции. Если два человека разговаривают на разных языках — эмоциональном и логическом, то существует большая вероятность, что они не договорятся. Последнее утверждение неверно в случае разговора двух друзей. В таком случае они могут дополнять друг друга.

Как работать с эмоциональными сопротивлениями? Методов масса.

Здесь я приведу пример одного отличного алгоритма работы с эмоциональным сопротивлением.

1. Выслушать клиента до конца.
2. Показать ему, что вы его понимаете.
3. Согласиться с тем, с чем можно согласиться.
4. Обработать возражение.

Приведу пример.

Клиент: Мне кажется, что реклама бесполезна.

Продавец (выслушав до конца): Я понимаю вас (показал, что понимает). Разумеется, в некоторых случаях у каких-то фирм рекламные кампании не дали того результата, которого ожидал заказчик. (Согласился с тем, с чем можно согласиться.) Но кто сказал, что у вас должно получиться так же? Ведь мы для того и существуем, чтобы разрабатывать наиболее эффективные рекламные ходы! (Обработал возражение.)

Алгоритм идеальный — только надо научиться им пользоваться!!!

Сопротивление, связанное с негативным опытом

Данный тип сопротивления похож на предыдущий и по большому счету является частным случаем эмоционального сопротивления. Сопротивление, связанное с негативным опытом, имеет в своей основе прошлый опыт взаимодействия с клиентом. Во-первых, сам продавец уже мог, как говорится, напортачить, сделать что-то не так — неправильно прислать заказ, не вовремя обслужить, нагрубить, не исполнить какие-либо свои обязательства. Такой опыт взаимодействия накладывает определенный отпечаток на дальнейшие отношения. (Да что я вам объясняю!!! Самому неудобно.)

Во-вторых, не данный представитель, но кто-то другой из вашей компании «наследил», «помазосил и бросил» (продолжить список ярких фраз предлагаю самому читателю).

В-третьих, клиент может иметь негативное отношение к вашему товару (услуге) вследствие взаимодействия с вашим конкурентом или предшественником. Закон Грэхема с подачи Филипа Дика: подделки снижают ценность оригиналов. Такое часто бывает. То есть негативный опыт возможен и по отношению к услуге вообще, вне контекста компании, которая предлагает услугу клиенту.

Клиенты особенно подвержены сопротивлениям, связанным с негативным опытом, которые распространяются на всю услугу в целом, на такие сферы бизнеса, как: рекламная деятельность, консалтинговая деятельность, услуги вашего покорного слуги (то есть автора этой книги) и прочие услуги нематериального характера.

Зачем стоит выделять отдельно частный случай эмоционального сопротивления? А зачем надо выделять солнце, ведь оно является частным случаем звезды? Но отношение к нему особое, так как оно имеет особое значение в нашей жизни. С негативным сопротивлением так же. (Уж объяснил так объяснил. У меня был учитель, он часто расска-

зывал одну полубасню-полупутку. «Человек подобен плотнику. Плотник живет, живет, да и умрет. Вот так и человек».)

«Спасибо, я с вами уже работал, больше не хочу». «Мы недовольны результатами работы с вами». «О вас плохо отзываются». «Почему вы мне не перезвонили, чтобы сообщить о сложившейся ситуации?»

Справляться с сопротивлениями, обусловленными негативным опытом, можно по тому же алгоритму, который я предложил для использования, обсуждая эмоциональные сопротивления. Это вполне логично. Есть и другие способы, о которых пойдет речь при разборе конкретных методов обработки возражений.

Финансовые сопротивления

Сопротивления расходам: «Это слишком дорого», «Не запланировано в бюджете», «Мы уже запланировали бюджет на год», «Нам это неинтересно» (данное возражение может иметь в основе любое из сопротивлений, как вы понимаете) и масса специфических возражений, возможных только в отношении какого-то продукта или услуги. К примеру, на предложение изготовить рекламный ролик клиент заявляет: «Мы не пользуемся услугами рекламных агентств». В данном случае вполне возможно сопротивление расходам. Крайне редко своего огромного сознания клиент прекрасно понимает, что выгода от ролика, изготовленного специалистами, будет гораздо больше, чем средства, затраченные на его производство. Но деньги надо вложить прямо сейчас, а таких денег нет, и рисковать не хочется. Поэтому «Мы не пользуемся услугами таких компаний, как ваша».

Другой пример. Я представитель компании, продающий программные продукты под маркой «2-Т». Наши программные продукты рассчитаны на частных предпринимателей и небольшие компании. Я продаю бухгалтерские продукты и звоню бухгалтеру одной из небольших компаний. Что же я слышу? Нет, спасибо, нам не надо, мы справляемся с помощью *Fydsmm* корпорации *Macrohard*.

Программа, которой пользуется бухгалтер, является стандартным приложением большого пакета, который распространяет *Macrohard*. Это приложение, учитывая небывалый пиратский рынок, по сути, бесплатно. Любой профессионал вам подскажет, что пользоваться такой программой не так-то удобно. Но мне кажется, что не надо быть семи пядей во лбу, чтобы догадаться, что здесь речь идет о деньгах. Хотя (я возвращаюсь к разговору об истинных и ложных возражениях).

ях) возражение бухгалтера ложное. Если пристальнее посмотреть, то это вообще не очень-то похоже на возражение. Ну представьте себе, что вы продаете мне телевизор, а я вам отвечаю: зачем он мне, я слушаю радио «Маяк».

Ложные возражения, если к ним присмотреться, часто отличаются некой несуразностью и нелогичностью. «Мы вам перезвоним, если нас это заинтересует» — вежливая форма отказа, по сути означающая «Не звоните сюда больше никогда». Ну как вы можете перезвонить мне, если я так и не смог вам рассказать о том, что я предлагаю. Неужели вы все знаете?

Мы находимся на одном рынке, и вы тоже, уважаемый клиент, занимаетесь продажами, причем активными продажами. Вы сами учите своих торговых представителей добиваться личной встречи и постоянно напоминать своим клиентам о своем существовании. Так что же вы думаете, я этого не знаю? Каждый из нас прекрасно знает, о чем идет речь, но речь продолжает идти по тем законам, которые вы, клиент, диктуете, а мне приходится писать эту книгу, чтобы научить других тому, как справляться с такими возражениями.

Как справляться с финансовыми возражениями?

Есть несколько аксиом продаж, которые нужно знать, как «Отче наш».

Аксиома первая — разговор о цене надо вести как можно позже, и чем позже, тем лучше. Пока клиент не имеет представления о вашем продукте, пока он не проникся многими тонкостями вашей услуги, он будет воспринимать цену как абсолютную величину. А абсолюты давят, очень давят. К примеру, представьте себе абсолютное ничто, или абсолютную бесконечность, или абсолютное здоровье, или абсолютную болезнь. Что бы вам ни приходило в голову, что бы вам ни рисовало ваше воображение (уверен, что здоровое) — представить это непросто, а если даже и вообразили, то как-то хочется побыстрее избавиться от этой мысли, как от надоедливой мухи или постоянного холода.

Цена должна восприниматься клиентом в сравнении. Чтобы адекватно воспринять цену, клиент должен быть достаточно подготовлен. Продавайте ценность, а не цену.



Если переговоры по продажам начинаются с обсуждения цены, единственной ценностью вашего продукта для клиента может быть низкая цена.

Если переговоры по продажам начинаются с обсуждения цены, единственной ценностью вашего продукта для клиента может быть низкая цена. Если переговоры по продажам начинаются с обсуждения цены, единственной ценностью вашего продукта для клиента может быть низкая цена.

Это не опечатка, это тройное повторение. Я настаиваю на этом. Чем отличается футболка, которую вы покупаете в спортивном магазине от всемирного производителя, от футболки, которую вы приобретаете на рынке? Своей ценой. Одну и ту же вещь можно продать за пять рублей, а можно за пятьдесят долларов. Все, что есть у футболки от всемирного производителя, — это ценность, вбитая в ваше сознание всеми доступными средствами маркетинга.

Разумеется, иногда приходится говорить о цене сразу, потому что в противном случае клиент становится агрессивным и отказывается продолжать переговоры. Но даже если вам звонит незнакомый клиент и сразу начинает спрашивать, сколько стоит ваш продукт, то шестым чувством вы понимаете, что надо ответить, но ответить можно по-разному. Одно дело сказать «1000 долларов» и замолчать. Другой разговор, если вы все-таки перед указанием ценового диапазона перечислите преимущества, которыми обладает продукт.

Клиент: Сколько стоит компьютер модели «Клюквум 3»?

Продавец: Производитель — компания Груша, процессор ПРОГ, оперативная память 2000, видеокарта... Стоимость 6000 долларов. Год гарантии, доставка, постоянное обслуживание.

Аксиома вторая — всеобъемлющая. Для того чтобы лучше справляться с финансовыми сопротивлениями, прочитайте главу «Переговоры о цене», которая следует далее.

Сопротивление принятию решения

Ох уж мне это сопротивление! А вам? Есть клиенты, которые свободно и непринужденно делают все, кроме одного, — принятия решения. Есть клиенты, которые буквально тормозят на этапе принятия решения. Причины могут быть разными. К примеру, воспринимаемый клиентом риск в связи с приобретением товара.

Монетарный риск — «потерю денег».

Функциональный риск — «товар не будет делать именно то, что я хочу».

Социальный риск — «что подумает обо мне мое окружение, когда я воспользуюсь этим продуктом?».

Психологический риск — «я буду чувствовать себя виноватым за неоправданную трату средств».

Все перечисленное тревожит клиента и не дает ему принять решение. Принятие решения предполагает ответственность, которую не всегда хочется брать на себя.

У меня был клиент, который встречался со мной около семи раз и каждый раз просил уточнений. К седьмой встрече я составил ему программу тренинга на 20 листах. Там было поминутно описано, что и когда будет происходить!!! Это безумие с точки зрения проведения тренинга! Но клиент не мог принять решение даже после просмотра программы тренинга.

Тогда я задал ему прямой вопрос: «Что мне еще нужно сделать, чтобы вы приняли решение?»

Долгая пауза, после чего клиент сказал: «Пожалуй, ничего, надо начинать работать».

Я уверен, что если бы я не задал вопрос столь остро, я бы до сих пор ездил к нему на встречи.

Итак, снижайте сопротивление приятию решения. Глава, в которой мы разбираем завершение сделки, как раз и посвящена этому.

Общие правила обработки возражений

Здесь, вероятно, я повторюсь, то есть буду не первым, кто это скажет. Но невозможно спорить с классиками, особенно тогда, когда они правы. А они правы.

Правило 1. Никогда не спорьте с клиентом

Никогда. В споре рождается провал продаж. Спор — это безусловное зло для продавца, так как ведет к раздражению клиента. Спор обостряет противодействие, вызывает отрицательные эмоции. Спор хорош только в том случае, если люди находятся на равных позициях, исполняют одинаковые по значимости роли. Спор двух коллег — продуктивен. Спор начальника с подчиненным чреват обострением отношений. Между ними может быть обсуждение, но он не строится по законам спора. Спор подразумевает автономию позиций и мнений. В отношениях «клиент — продавец» изначально заложена зависимость и непропорциональность. Даже в академических учреждениях спор строится

по определенным технологиям и в определенных, оговоренных заранее ситуациях. Ну правда, читатель, подумайте.

Университет... Цитадель теоретической мысли, альма-матер творчества. Казалось бы, вся жизнь здесь должна проходить в спорах, которые «рождают истину». Вполне логично. А теперь представьте спорящего студента на экзамене, который пытается доказать преподавателю-профессору, что тот не прав. Как вам такая картина? Вы знаете, и я знаю, чем это закончится — двойкой. Вот и спор с покупателем закончится «неудом» в вашей зачетке, в то время как ваши отметки имеют прямую конвертацию в заработную плату. А в университете, если уж развивать данную метафору, существуют коллоквиумы, на которых и спорят. Кстати, эти коллоквиумы проводятся не так-то часто: то ли студенты такие тупые или ленивые, что самим спорить не о чем, то ли преподаватели не особо любят спорить, то ли еще есть причины, которые мне неизвестны...

Когда вы отвечаете на возражение клиента своим возражением, контраргументом, вы совершаете сразу несколько ошибок. Вы не даете вылиться до конца энергии клиента. Возражение — это чем-то заблокированная энергия. Контрвозражение продавца, подобно плотине, препятствует свободному течению. Энергия возражения клиента удваивается и приобретает еще более негативный характер. Равнодушные может перерасти в раздражение, которое в свою очередь может превратиться в негодование, а дальше в злость. (Надеюсь, до гнева не дойдет.)

Споря, вы показываете, что вы не согласны с клиентом. Клиент избалован рыночными отношениями, он любит согласие.

Правило 2. Никогда не перебивайте клиента (за редким исключением)

Во-первых, вы показываете ему, что не слушаете его. Это все равно что в глаза говорить: «Чем ты там говоришь, я все равно тебя слушать не буду, зачем тебя слушать, лучше ты меня слушай, потому что я все знаю» (продолжить можете сами). Утрировано, но верно.

Во-вторых, вы действительно его не слушаете, а значит, рискуете потерять определенную информацию о желаниях клиента, его ситуации, его перспективах и ваших возможностях.

В-третьих, вы услышите только половину или четверть информации, в зависимости от того, когда вас прорвет на спор. А значит, делаете выводы из ограниченного, неполного количества фактов. Вы видите половину фотографии, вторую половину, не задумываясь, отрывате.

То есть получается, что если вы будете отвечать на возражение, то будете отвечать не на возражение клиента, а на додуманное вами и спроецированное на клиента. Но зачем отвечать на возражение, которые вы не слышали? Клиент может подумать: «А ведь этот парень прав, я этого не учел, выходит, продукт еще хуже, чем мне казался».

Правило 3. Никогда не воспринимайте возражения клиента как проявление его личностных свойств

Отделите возражения от клиента. Если вы думаете, что возражение — это и есть клиент, то получается какой-то односторонний и примитивный монстр из мифологии какой-нибудь Колумбии или Мозамбика, где каждый мифический персонаж был наделен всего лишь одной чертой, одной характеристикой. В таком случае вы становитесь тем обреченным героем, который ходит и собирает этих чудовищ в одно стадо, чтобы наконец-то склечь первочеловека, от которого и произошли все эти монстры после его греха.



Возражение — всего лишь возражение, ничего более.
Завтра клиент может настолько измениться, что вы его не узнаете.

Частные методы обработки возражений

Мы говорили с вами о сопротивлениях, которые являются источником всевозможных возражений клиента, и о том, какое доведение продавца снизит то или иное сопротивление клиента. Мы упоминали об общих правилах обработки возражений, а также об универсальном алгоритме, обеспечивающем успех при переговорах с клиентом. Также мы разобрали 11 форм обработки возражений (вы, разумеется, понимаете, что их больше; я, например, знаю 19). Каждая из них подходит для любого возражения. То есть мы понимаем, что одно и то же возражение можно обработать несколькими десятками способов.

Теперь я предлагаю углубиться в частности и рассмотреть конкретные примеры обработки возражений — частные методы, как я их называю. Мне нравится подмечать успешные технологии, которые используют профессиональные продавцы, подчас сами этого не осознавая. Я люблю искать разные примеры обработки возражений в той литературе, которая мне доступна. Это кажется мне полезным. Не-

смотря на то что методы действительно частные, сфера их применения может быть значительно расширена при удачной адаптации. Некоторые частные методы предоставляют возможность создавать свои методы по аналогии. Я уверен, что некоторые из частных методов известны вам, некоторые вы успели позабыть, а какие-то будут для вас полезным открытием. Надеюсь, вам доставит удовольствие ознакомление с этими методами.

Метод вычитания

Клиент: Сколько стоит наш ксерокс?

Продавец: Тысяча долларов.

К.: Это дорого.

П.: А сколько не дорого?

К.: Я думаю, что-то около 700.

П.: Так, значит, речь идет о 300 долларах?

К.: Да.

Заметьте, вы вовлекаете клиента говорить не о 1000, а о 300 долларах. То есть обсуждаете цифру, которая в три раза меньше. Весь трюк заключается в том, что вы от абсолютного числа переходите к разности, а затем уже о разности говорите как об абсолютном. Власть цифр над нашим сознанием беспрельна. Несмотря на то что клиент понимает, что ксерокс не может стоить 10 долларов, он воспринимает как преграду именно 1000. Понимаете меня? Не 300, а 1000. 1000 долларов является для него препятствием. А что является препятствием для клиента, становится тем же самым и для нас. Вы психологически подводите клиента к обсуждению других чисел. Триста долларов — не 1000, а в 3,33 раза меньше!!! Вот именно, речь идет о 300 долларах. Это на самом деле так. Но когда клиент говорит: «Слишком дорого», на него давит не разность желаемой и реальной цены, а цена сама по себе. Вычитайте! Тем самым вы подводите клиента к покупке.

Метод деления

Продолжаем наш диалог с клиентом.

Продавец: Значит, речь идет о 300 долларах. Сколько будет работать этот ксерокс? Я полагаю, около пяти лет. В году 250 рабочих дней. Вы будете использовать его по рабочим дням. За пять лет — 1250 дней. Значит, если вы разделите 300 долларов на 1250 дней, получится 24 цента в день. В ре-

зультате, если вы приобретаете такой ксерокс, вы делаете дополнительные вложения — 24 цента в день.

Точка зрения, которую вы предлагаете клиенту, — растянуть затраты на все дни использования продукта. Клиент воспринимает цену как необходимость отдать деньги прямо сейчас. Вы же подаете цену продукта как ежедневное вложение в товар. Вы как бы даете клиенту психологический кредит, предлагаете представить, что этот кредит существует. Разумеется, в реальности у вас нет возможности дать такой кредит, но возможность осуществления психологического кредита, безусловно, есть. И вы используете эту возможность. Вы растягиваете цену на все время использования товара. По сути, вы даете клиенту следующий повод для размышления: «Цена — это плата за все время использования, а не сумма из вашего кошелька или с нашего банковского счета».

Если методом вычитания вы уменьшили обсуждаемое денежное число в 3 раза, то теперь вы уменьшили эту сумму в 1250 раз (количество дней использования). 24 цента обсуждать гораздо легче.

Сведение к пустяку

А мы продолжаем наш диалог.

Продавец: Итак, 24 цента в день — это 7 рублей. 7 рублей в день. Скажите, сколько зарабатывает самый незначительный для фирмы сотрудник в день? Если даже зарплата составляет 500 рублей, то в день получается 22 рубля. То есть ваши дополнительные вложения в три раза меньше, чем зарплата самого несущественного работника, к примеру уборщицы. Но что такое ксерокс? Это очень важно — сотни необходимых для бизнеса документов в день!!!

Не обязательно сравнивать с зарплатой, можно сличить с мешком для мусора, с проездом в маршрутном такси, с чем-то еще. Главное, показать клиенту, что его дополнительные вложения, которые могут предоставить так много возможностей, сравнимы с ежедневными пустяковыми затратами.

Метод контраста

Продавец: 24 цента в день — 7 рублей. А теперь я хотел бы еще раз повторить, какими качествами обладает данный ксерокс. Скорость печатания — в 1,5 раза выше, чем у предыдущей модели. Качество печати сравнимо с хорошей полиграфией. Гарантия — 2 года. Постоянное сервисное обслу-

живание. И все это вы приобретаете благодаря дополнительным затратам — 7 рублей в день.

Просто мы предлагаем клиенту сравнить незначительные цифры с многообещающими перспективами. Вот и все. Чем контрастнее представлен продукт, тем большее впечатление это производит на клиента. Все познается в сравнении, особенно преимущества товара и его цена.

Метод Бенджамина Франклина

Если американец вспоминает Бенджамина Франклина так же часто, как держит в руках соответствующую кушурку, то я вспоминаю его имя в связи с методом продаж. Есть легенда, что Бен именно так принимал свои решения, как я сейчас предлагаю вам обрабатывать возражения клиента. Метод Бенджамина Франклина по своему предназначению и положению в цикле продаж находится где-то между обработкой возражений и стимулированием клиента к принятию решения.

Допустим, клиент говорит вам: «Мне нужно подумать». Он может и не говорить таких слов, но вы чувствуете его сомнения. В таком случае вы достаете чистый лист бумаги формата А4, кладете перед клиентом, достаете красный и зеленый фломастеры и начинаете говорить, одновременно отображая свои мысли на бумаге.

Продавец: Виктор Иванович, я хочу подвести итог нашей встречи. Для этого я перечисляю все преимущества, которые предоставляет наш продукт.

В этот момент вы расчерчиваете лист на две равные колошки, учитывая, что лист в вертикальном положении (книжная ориентация — для компьютерных пользователей). Сверху вы прочерчиваете еще одну линию, которая выделяет оглавления для столбиков. Левый столбик обозначает плюсы. И вот именно знак «+» вы рисуете слева сверху листа, когда говорите о том, что повторите все плюсы. Теперь, когда вы будете перечислять все преимущества и выгоды вашего товара или услуги, каждый раз ставьте номер пункта, под которым эти выгоды для клиента проходят в вашем резюмировании.

Первый плюс — качество нашего продукта.

Вы ставите цифру 1 и затем пишете «Качество». Пишите крупными буквами зеленым или красным фломастером.

Второе — возможность многофункционального использования. Об этом мы с вами говорили, и мне показалось, что вам понравилась такая перспектива.

Вы пишете цифру 2 и слово «Многофункциональность».

Третье — срок гарантии. Гарантия, как вы знаете, 3 года. Для нашего изменяющегося мира это большой срок.

Вы пишете: «Гарантия — 3 года».

Я думаю, ход моих мыслей вам понятен. Перечисляйте, пишите, производите эффект, завладейте клиентом, его слуховым и зрительным восприятием.

Добейтесь внимания клиента. Не говорите скороговоркой, после произнесения каждого пункта получайте подтверждение от клиента, что он понимает вас и согласен с вашими доводами. Дойдите до десяти, если сможете. На левой стороне листа у вас будет перечислен внушительный список преимуществ. Это впечатляет. А теперь обращайтесь к минусам.

Виктор Степанович, вы говорите об одном минусе.

Напишите в оглавлении правого столбца знак «—». Пишите другим фломастером, но не ярким, лучше блекло-черным. Пишите более мелким почерком.

Итак, первый минус — дополнительные 300 долларов, которые вы вкладываете в наш товар.

Вы пишете «триста», лучше словами, а не цифрами. Цифры воспринимаются ярче, они сильнее привлекают наше внимание. Пишите словами «триста». А теперь время подвести итог.

Итак, Виктор Степанович, 10 плюсов.

В этот момент вы подводите нижнюю черту и пишете в левом столбце внизу — 10.

И один минус.

Вы пишете внизу справа 1.

Что вы думаете по этому поводу?

Хороший метод, он мне нравится, иногда я использую его, и знаю, что не зря.

Этим методом вы включаете зрительное восприятие клиента. Вы применяете метод контрастов (10/1). Вы подводите итоги. Уже три усилителя продаж.

Метод Бенджамина Франклина наоборот (обратный)

Название придумал я сам, метод у кого-то украл. Суть метода в следующем: сначала вы рассказываете о том, что предоставляет ваша компания, рассказываете достаточно много, затем вы говорите об одном или двух «недостатках» и предлагаете убрать «недостатки», но объясняете, ценой каких преимуществ это возможно.

Если говорить об этом методе более подробно, то по своему графическому оформлению он очень похож на метод Бенджамина Франклина. Все тот же лист белой бумаги, те же фломастеры, те же графление листа: слева вы перечисляете преимущества, справа — один-два «недостатка». Когда все это сделано, вы отмечаете, что от этих «недостатков» вполне возможно избавиться, но... ничего не бывает просто так. (За все надо платить, бесплатно только птички поют, бесплатный сыр только в мышеловке и так далее — это клиенту говорить не обязательно.) Я умышленно пишу слово «недостатки» в кавычках. Почему? Да потому что «недостатками» они являются только субъективно, и то вследствие нашего промаха, малой аргументации тех преимуществ продукта (услуги), из-за которых появляются «недостатки».

Любой минус — плата за плюс!!! Это лозунг метода Бенджамина Франклина наоборот.

Валерий Федорович! Как вы смогли отметить, наша компания предоставляет следующие выгоды. Первое — ассортимент парфюмерно-косметических товаров, товаров санитарно-гигиенического использования и товары бытовой химии. Общее количество наименований — 5000.

Пишите: «Парфюмерия, косметика, бытовая химия, санитарно-гигиеническая продукция — 5000 наименований».

Вы понимаете, что с таким широким ассортиментом нет необходимости тратить дополнительное время, энергию и деньги на поиск нужных товаров в различных компаниях, расположенных в разных частях города. Второе — выставочный зал, где вы можете ознакомиться как с товарами, лидирующими на рынке, так и с новинками.

Пишите: «Выставочный зал».

Третье — возможность того, что к вам будет приезжать наш торговый представитель.

Записываете: «Торговый представитель».

Всю продукцию вы сможете заказывать прямо у себя. Наш торговый представитель готов обсудить все тонкости взаимодействия. Четвертое — возможность бесплатной доставки товара.

Отметьте: «Бесплатная доставка».

У нас в наличии 25 машин, которые целыми днями курсируют по всему городу. Вам не нужно тратить деньги на доставку. Мы работаем очень точно. Пятое — если среднее время доставки по городу — 48 часов, у нас — 24 часа. В два раза быстрее!!!

Запишите: «48». Затем зачеркните это число и слева напишите «24».

Я думаю, нет необходимости объяснять вам, как важно оперативно доставлять тот товар, который требует ваш клиент. Шестое — скидки при покупке определенных объемов товара. Чем больше вы заказываете, тем меньше цена нашего продукта.

Отмечаете: «Скидки».

С учетом нашего широкого ассортимента вы действительно можете получить дополнительную экономию. Седьмое — проведение нашими работниками акций, направленных на стимулирование сбыта. Наши представители проведут в вашем магазине презентацию нового продукта, разыграют приз среди конечных потребителей. Известно, что проведение подобных мероприятий в среднем на 15 % увеличивает продажи в магазине!!!

Напишите: «Акции по привлечению».

Восьмое — призы для ваших сотрудников. Ежеквартально наша компания проводит конкурсы среди магазинных и оптовиков. Лучшие продавцы, которые реализуют нашу продукцию, поощряются денежными призами. А раз в году лучших мы отправляем на 3 дня в Швецию. Это очень сильная мотивация для продавцов, за которую вы не платите ничего, лишь получаете дополнительную прибыль! Девятое — если у вас возникнут какие-то жалобы относительно качества товара, наш менеджер по рекламациям немедленно рассмотрит этот вопрос и заменит бракованный товар качественным. У нас есть соответствующие договоренности со всеми нашими поставщиками.

Отметьте: «Оперативный разбор рекламаций».

И десятое — рекламная поддержка товаров, которые мы предлагаем. В некоторых случаях мы можем указывать список магазинов, в которых клиенты могут приобрести этот товар. В этом списке может стоять адрес вашего магазина.

Напишите: «Реклама».

Валерий Федорович, вы говорите, что видели цены ниже. На сколько процентов? На 10 %. Хорошо. Разумеется, мы можем пойти вам навстречу и снизить цену на 5 %, но вы же понимаете, тогда мы должны чем-то пожерт-

вовать. В таком случае мы не можем предоставлять вам бесплатную доставку.

И вот он, момент истины, — зачеркивайте сначала четвертый пункт, затем пятый, зачеркивайте жирными линиями, чтобы как ножом по стеклу.

Также мы не можем предоставлять вам сотрудников для проведения презентаций.

Продолжайте угнетать клиента — зачеркивайте пункт седьмой, а затем восьмой.

Стимулирование персонала также невозможно. И последнее: для нас реклама обходится в копейчку.

Зачеркивайте десятый пункт.

Валерий Федорович, посмотрите на это. Что для вас важнее и прибыльнее?

Метод «Позвольте, я запишу»

Это классический американский способ обработки возражений и завершения сделки. Да, скорее всего, он даже направлен на стимулирование клиента на принятие решения, но... Но так как во многом он предотвращает некоторые возражения клиента или, наоборот, стимулирует проявление истинных, я отношу метод «Позвольте, я это запишу» в рубрику частных методов обработки возражений. Сам метод очень легко адаптируется к российской и даже к совковой действительности. Достаточно только немного подумать как.

Вкратце описывая метод, скажу, что самое главное в нем — фиксация всего, что говорит клиент. Лучше иметь специальные бланки, на которых могут быть написаны следующие слова.

- «Бланк заказа» — самый жесткий вариант.
- «Бланк клиента» — помягче.
- «Потенциальный клиент» — еще мягче.
- «Необходимая информация» — очень нейтрально.

Если ничего не записано, то и оценку дать невозможно.

Вы только что купили квартиру. Ну представьте себе, что это так. (Не будьте занудами. Не говорите, что вам ее никогда не купить, потому что ваш шеф — жмот, а на такой работе едва удастся сводить концы с концами.) Вы подъезжаете на машине, которую вы, кстати, тоже недавно купили (мы договорились с вами, что вы в состоянии это предста-

вить!!!), к супер-пупер-мега-макси-уни-марту-маркету-шопу. В кармане вашем много денег. Ну очень много. Потому что вам надо обставить квартиру и сделать мелкий ремонт на сумму этак в десять-тридцать тысяч долларов. (Ну мы же договорились☺.) Вы выходите из машины, громко хлопаете дверью, так, что даже директор нашего супер-пупер-мега-макси-уни-марту-маркета-шопа выглядывает из своего окна, и входите в пространство бесконечных коридоров, наполненных всем, что ваша душа пожелает. К вам подходит услужливый (ая) продавец-консультант и говорит вам: «У нас тут так много всего, так что моя работа — демонстрировать нашим посетителям наши возможности!» (И смотрит на вас зелеными глазами — обожаю зеленые глаза. Вы понимаете, что вы попали, утопули и поддаетесь гипнотической власти такого консультанта.)

Вы: Да, хочу посмотреть, что есть из сантехники.

Он (а): Да, сантехника, позвольте я это запишу, — и записывает в свой бланк, который лежит у нее на планшете, который лежит в руках, которые загибаются.

Вы: А зачем вы пишете, я пока ничего не покупаю, я просто у вас спрашиваю.

Он (а): Да, разумеется. Я пишу исключительно для того, чтобы ничего не упустить из того, что вас интересует. Я пишу, чтобы быть готовым ответить на любой вопрос. Кстати, унитазы вас интересуют?

Вы: Да, наверное, тот, что мне поставили халыбщики-строители, меня не очень устраивает.

Он (а): А какой модели вам больше всего нравится: люкс, президент, простолудин или чукча?

Вы: А вон тот люминесцентно-красный, что за модель?

Он (а): А, вас заинтересовала опытная модель «Вызов миру», я это зафиксирую.

Вы: Подождите, подождите, зачем вы это пишете, я только спросил.

Он (а): Я пишу, чтобы ничего не упустить, мне важно все, что вы говорите.

Вы: Ну ладно...

А теперь серьезно. Вам необходимо фиксировать в специально подготовленном бланке все основные пункты, на которых концентрируется клиент. Таким образом, в завершение разговора у вас будет составлен полноценный бланк заказа. Клиенту останется только взглянуть, правильно ли вы все указали и не упустили ли что-нибудь. Естественно, как мы с вами понимаем, не обязательно, а иногда даже вредно говорить: «Позвольте, я это запишу». Главное в этом методе —

фиксировать, тем самым придавая процедуре разговора более формализованный характер. Ваши записи могут психологически дисциплинировать клиента. Вы своими действиями как бы говорите клиенту: «Мы серьезные люди, мы занимаемся важными вещами, которые касаются и вас и нас. Я не хочу понапрасну тратить ни свое, ни ваше время, я готов тщательно и скрупулезно изучать ваши потребности и в соответствии с ними предлагать вам приобрести тот или иной товар. А иначе зачем нам встречаться». Я говорю о внутреннем послании, прямо так говорить не стоит. Даже в случае, когда вы не спрашиваете разрешения у клиента записывать то, что он говорит, вы можете услышать от него вопрос: «Зачем вы фиксируете то, что я говорю?» Возможно, клиент и не скажет эти слова, но немой вопрос на его лице будет настолько явным, что не ответить на него с вашей стороны будет невежливо.

Желательно, когда вы заканчиваете разговор с клиентом, показать ему сухой остаток вашей беседы, сформулированный на бланке заказа (он может называться и более ненавязчиво, мы говорили об этом). Покажите и ждите. Теперь очередь клиента показать, насколько серьезно было то, что он говорил.

Этот метод не подходит для всех видов продаж в том исполнении, о котором говорю я. Но его элементы могут пригодиться каждому, кто хоть как-то занимается продажами. Потому что, если вы будете иметь в разговоре с клиентом специальную форму, как бы вы ее ни называли и что бы вы при ее заполнении ни говорили, вы получите много преимуществ по сравнению с вашими конкурентами, которые такой формы не имеют.

А точнее, вы получаете:

- точную фиксацию беседы;
- стимул, усиливающий атмосферу конкретности и деловитости.

Клиент поймет, что у вас хорошо продуман процесс переговоров с клиентом, а значит, продуманы и другие процессы, к примеру поставки, обслуживания.

Подумайте об этом!

Метод «Здесь все правильно указано?»

Есть несколько чрезвычайно жестких методов, которые, если о них просто читаешь или слышишь, вызывают волну непонимания, возмущения или смеха, но которые, если их правильно применяешь, рабо-

тают в... % случаев (процент поставьте сами, когда проверите). Наверное, этот метод — один из них.

Вы ведете переговоры с клиентом по поводу оказания маркетинговых услуг. В течение ряда встреч вы все детальнее обсуждаете возможности вашей совместной работы, но окончание каждой вашей беседы знаменуется, характеризуется нерешительностью клиента. Он умудряется завершать каждые переговоры предложением подумать еще, напоминанием, что он должен учесть все факторы, и так далее. Короче говоря, клиент безбожно тянет время. Вы каждую встречу говорите себе: «Все, сегодня я ставлю точки над "i"». Но беседа идет так плавно, она обещает вам так много, что вам кажется, будто решение клиента уже созрело. Но как только вы собираетесь завершать переговоры, клиент опять берет паузу на раздумья, исследования предложений конкурентов. Думаю, многие из вас бывали в аналогичных ситуациях. Для такой ситуации, для такого сопротивления завершению я могу предложить вам метод «Здесь все правильно указано?».

После очередного раунда переговоров вы назначаете по телефону встречу с клиентом. Он соглашается, поскольку не сопротивляется контакту и переговорам, просто ему никак не решиться на завершение. Вы входите в кабинет клиента, кладете ему на стол договор, где указано абсолютно все, о чем вы говорили до этого, кладете его так, чтобы клиенту было удобно его рассматривать, чтобы клиент и договор остались наедине друг с другом. Затем вы достаете из кармана ручку, вкладываете ему прямо в руку и задаете вопрос: «Здесь все правильно написано?» Вот и все. Остальное за клиентом.

Теперь он смотрит на договор и думает о том, стоит его подписывать или нет, он действительно начнет изучать бумаги перед собой и думать о том, все ли там правильно. Он даже может подписать этот договор.

Честно признаюсь вам, что я никогда такой метод не пробовал, но думаю, что он должен работать. Может быть, и стоит его немного адаптировать к условиям вашей работы, не спорю. Но психологическое основание данного метода правдиво и обоснованно. Метод «Здесь все правильно указано?» является крайним выражением постановки точек над «i».

Мы понимаем, что в более мягком варианте метод должен выглядеть следующим образом. Вы входите к клиенту в кабинет, достаете договор и говорите: «Я подготовил бумаги, фиксирующие наши договоренности по предыдущим встречам. Посмотрите, пожалуйста».

И кладете ему на стол. Все то же самое, но мягче. Такой вариант вам, согласитесь, не может показаться нелепым или неправдоподобным. А по сути, особых отличий нет. Отличия лишь в категоричности используемых вами слов. Просто чудесное превращение: из американского гамбургера в русский блин, из западного метода в русскую речь. Удивляетесь? Есть чему! А теперь представьте себе, что каждый метод, который, как вам кажется, не может подходить к вашей действительности, не так уж трудно превратить в рабочее орудие продавца. Представили? А теперь поверьте, что это так! Уверен, что это так!

Метод Коломбо

В «Стратегии 13 вопросов» я уже приводил в пример Коломбо, но почему бы не сделать это еще раз, если это к месту и ко времени? Думаю, многие смотрели бесконечный сериал про детектива Коломбо. Как вы думаете, в чем заключается изюминка его метода? Как-то мне сказали, что его метод заключается в том, что он ходит вечно небритый и в мятом плаще. Возможно, и так. Но изюминка в другом. Вспомните, как он ведет разговор с подозреваемыми, которых сложно прищучить. Обычно его собеседники не раскрываются, держат максимальную дистанцию, иногда корректно, иногда вызывающе. А Коломбо поступает всегда одинаково. Он благодарит за то, что ему ответили на вопросы, прощается, уходит... и вдруг останавливается, резко поворачивается и говорит: «Кстати, а вы не помните?..» И чудесным образом подозреваемые начинают выдавать дополнительную информацию, которую за минуту до этого они не выдали бы под угрозой всех мук ада. Почему они так делают, почему они становятся значительно разговорчивее?

С точки зрения психологии это понятно. Во время разговора с детективом его собеседники стараются держать себя в рамках, они контролируют себя, стараются следить за тем, что можно говорить, а что не следует. Они зажимаются. Но вот Коломбо прощается и уходит. Никто не может держать над собой избыточный контроль. Не так-то это просто. Подопечные Коломбо расслабляются, увидев его спину в проеме собственной двери, и тут-то Коломбо и задает решающий вопрос, причем задает его между прочим, кстати. Подозреваемые не успевают снова собраться, надеть маску неприступности, овладеть собой, включить полный самоконтроль. Какой-то психический материал начинает литься из них помимо их воли, несмотря на то, что усилия по защите достаточно высоки.

Природу в какой-то степени действительно невозможно обмануть. Как этот метод переложим на язык продаж, вы можете додумать сами. А можете взять на вооружение мой вариант. Допустим, вы ведете переговоры с клиентом, и в какой-то момент они прекращаются, причем не самым для вас лучшим образом. Клиент обещает подумать или говорит, что все-таки не думает применять то, что продаете вы, или что-то еще. То есть ваши переговоры заканчиваются возражением клиента, которое вам ну никак не обработать. Такое бывает, и нередко. Что делать в этом случае? Можно сказать, что вы были рады встретиться и надеетесь на дальнейшее сотрудничество, а затем уйти. Сложно прогнозировать развитие ваших отношений в будущем, но прогноз будет явно не в вашу пользу. А можно сказать, что вы были рады встретиться и надеетесь на дальнейшее сотрудничество, а затем уйти, вернее, показать, что вы уходите, и вдруг повернуться к клиенту лицом и спросить его: «Скажите, а что для вас больше подойдет?» Или: «А как вам кажется, что могло бы вас заинтересовать?» Или: «А как вы вообще планируете развитие в контексте нашего разговора?» Или само обвиняющее: «Скажите, что я сделал не так?» Если вы предпочтете последнее из перечисленных вариантов, то будьте очень искренни. Действительно, вас интересует, что было не так. И что бы вы ни спросили, что бы вы ни сказали, гарантирую одно: клиент совсем по-другому ответит вам по сравнению с тем, как он говорил до этого.

Мне часто задают вопрос на тренингах: разве можно так провокационно вести себя с клиентами? Чего доброго, нарвешься на что-нибудь? Отвечу прямо: вы и так уже нарвались на непреодолимое возражение! Вам этого мало, чтобы принять решение действовать более гибко, пробовать различные варианты нестандартного поведения? Разве провал в переговорах — то, что вы так ждете, начиная их? Конечно, я задаю риторические вопросы, но не более риторические, чем тот, что слышу от других. Таково мое мнение, если вам интересно. Принцип метода Коломбо понятен. Этот метод не обязательно применять под конец встречи. Можно и в середине. Самое главное для вас — узнать истинное возражение или понять настоящую причину несогласия клиента. Дальнейшее — дело техники.

Метод ежика

По поводу того, откуда произошло название метода, ходят легенды. Сам по себе метод ежика очень прост. Что такое метод ежика? А вы

хотели бы узнать поподробнее? Вот вам и метод. Я его уже продемонстрировал. Ответ вопросом на вопрос. Просто, практично, эффективно.

Клиент: Сколько стоит ваша система?

Продавец: А какой тип системы вам больше всего нравится?

К.: Что же вы мне можете рассказать такого хорошего про свой продукт?

П.: А вы знакомились с продуктами подобной категории?

Зачем использовать метод ежика? А как вы думаете, в каких ситуациях он может пригодиться?

Кстати, прилипчивый метод, так и хочется им шарить туда-сюда. Метод предоставляет несколько преимуществ.

- Задавая вопрос, вы даете себе время для того, чтобы обдумать ответ клиенту.
- Задавая вопрос, вы уточняете вопрос клиента и тем самым понимаете его вопрос лучше, детальнее, а соответственно и отвечаете, лучше ориентируясь.
- Задавая вопрос, вы стимулируете говорить клиента. В активных продажах чем больше говорит клиент, тем лучше.
- Задавая вопрос, вы демонстрируете клиенту свою заинтересованность.
- Задавая вопрос, вы переводите тему разговора с той, которую определяет вопрос клиента, на ту, которую задает ваш встречный вопрос, и тем самым обрабатываете одно возражение клиента.

Приведенных преимуществ уже вполне достаточно, чтобы применять метод ежика настолько часто, насколько позволяет вам совесть. (Ведь на вопрос клиента иногда надо и ответить, а то он... Ну сами знаете, что он может...)

Этот метод настолько универсален, что его можно применять на любом этапе цикла продаж. Я помещаю его в рубрику «Частные методы обработки возражений» по парадоксальным соображениям. Он настолько общий, что становится частным для всякого возражения. Это диалектика.

Метод «салами»

Ваш клиент предлагает вам слишком большую проблему, чтобы вот так вот взять и решить ее. Слишком глобальные размеры проблемы, причем проблемы вашей. У клиента нет проблем — у него задачи, про-

блемы исключительно у нас, у продавцов. Я имею в виду мегавозражения клиента, подобные горам, которые так сразу, с наскоку не одолеешь. Только вооружившись альпинистским снаряжением и пройдя хорошую подготовку, можно шаг за шагом взобраться на пик и спуститься наконец-то в долину согласия. (Да, в 17 лет я написал несколько неплохих стихов, которые мы с друзьями положили на музыку. Некоторые мои метафоры — отголоски несостоявшейся поэтической карьеры.)

Итак, глобальное возражение — салиами. А как вы предпочитаете кушать салиами? Для этого нам нужно нарезать салиами кусочками, очень тонкими кусочками, практически прозрачными. Вы режете и съедаете по кусочку, каждый кусочек не представляет значимой части в соотношении с налкой колбасы. Каждый кусочек бесконечно малая величина. Но!!! Сумма бесконечно малых величин может превратиться в огромную величину. Вы расчлняете возражение клиента на массу маленьких несущественных возражений и обрабатываете каждое из них совершенно спокойно. Вы разбиваете большое возражение постепенно, незаметно для клиента, чтобы каждое малое возражение, которое вы выделяете, не умаляло достоинства клиента, укрепляло его уверенность в том, что проблема неразрешима. А потом вдруг окажется, что все уже решено, и клиент сам так и не поймет, как это произошло, что он сидит с ручкой в руках, подписывая контракт с вашей компанией.

Метод салиами, в отличие от предыдущего, чрезвычайно сложен в исполнении и тем более в демонстрации. Вам необходимо видеть проблему в целом и одновременно уметь расчленять ее на составляющие. Но, несмотря на всю сложность, я думаю, вы делаете это или будете делать.

«Мне нужно подумать»

Клиенты любят подумать. И любят об этом заявлять, будто бы мы сомневаемся в том, что у них существует соответствующая психическая функция. Иногда слышишь такие фразы, что диву даешься. Представьте себе ситуацию: клиент сам приглашает вас на первую встречу и просит рассказать о том, что вы продаете, и какие дополнительные сервисные услуги вы оказываете. Вы, разумеется, не можете отказать ни ему, ни себе в возможности презентовать товар и получить еще одного клиента. Хорошо подготовленным вы входите в кабинет клиен-

та, он приглашает вас сесть. И вдруг: «Ну, вы понимаете, что это только ознакомительная встреча, понимаете, что мы сейчас еще не определились с выбором, с тем, будем ли мы в принципе использовать данный продукт, и тем более не определились с тем, кто будет предоставлять нам продукт?!» Клиент говорит это прямо вам в лоб, когда вы еще сесть-то не успели. Психологически прозрачная реплика, за которой стоят следующие невысказанные слова клиента: «Знаете, я очень вас боюсь, мне кажется, что вы уверены, что если я вас пригласил, то я куплю. Это не так. Я подчеркиваю, не так. Если я вас пригласил, это значит, что меня интересует подобная информация в принципе. Но я еще не принял решение, я далек от решения. Скорее всего, я не куплю, потому что... Ну хотя бы потому, что ваш продукт не так хорош, как ваше выражение лица, которое не меняется у вас в процессе презентации продукта». И так далее...

Дамы и господа, вы не знаете, кто это так запугал нашего клиента? Я не знаю, смею лишь догадываться. Во-первых, клиент мог устать от настойчивости продавцов в принципе, вне зависимости от того, что они предлагают. Во-вторых, у него могли сложиться определенные предпочтения в процессе поверхностного знакомства со сферой вашего продукта, а вы, увы, не входите в сферу данных предпочтений. В-третьих, клиент боится принимать решение, так как сопротивляется расходам. Могут быть и иные причины, о которых можно только догадываться. В любом случае клиент, в конце концов, в завершение вашей встречи заявляет вам: «Мне нужно подумать», «Мы еще не определились», «Мы хотим поподробнее ознакомиться с предлагаемыми товарами», «У нас еще нет решения». Суть одна — «нужно подумать». Возражение слишком глобальное, чтобы отвечать. Собственно говоря, и отвечать-то не на что. Не можете же вы заявить, что думать не о чем, надо покупать. Вы не способны заявить клиенту, что думать плохо. У вас нет выбора, приходится соглашаться с ним, что, чтобы принять решение, надо подумать.

Или все-таки шанс есть? Разумеется, есть. Активные продажи — это шкатулка с сюрпризами, каждый из которых решает неразрешимую задачу.

Клиент: Мне нужно подумать.

Продавец (шаг первый): Разумеется, Тимофей Сергеевич, для того чтобы принять решение в столь важной области, необходимо учесть все факторы.

Первый шаг — согласие. Вы соглашаетесь с клиентом, что ему необходимо подумать. Защита клиента ослабевает, ему кажется, что сейчас вы попроситесь и уйдете.

Клиент: Да, хочется все учесть.

Продавец (шаг второй): Скажите, вы учтете все, о чем мы с вами говорили? Вы примете во внимание при принятии решения все преимущества, которые предоставляет наш продукт?

Второй шаг — подтверждение у клиента, что ему есть о чем думать, что существует достаточное количество преимуществ, которые необходимо принять во внимание. На самом деле, клиент может думать о вас и вашей фирме, как никто другой, плохо, но на данном этапе он вряд ли об этом скажет. Он думает, что ваш вопрос последний, и ни за что не признается в своих серьезных сомнениях, потому что, если бы он хотел так сделать, он бы не стал говорить о том, что будет думать, а просто бы вам в лицо выразил свое «фи». Возражение «нам нужно подумать» на 99 % ложное, за ним стоит какое-то другое возражение. В соответствии с последним постулатом ваша цель — заставить клиента сказать истинное возражение, чтобы отвечать уже на него.

Клиент: Да конечно, все учту.

Продавец (шаг третий): Скажите, ведь вы это говорите не для того, чтобы мы сейчас попрощались и больше никогда не встретились?

Третий шаг — провокация по отношению к клиенту. Давайте подумаем, что может ответить клиент на подобный вопрос? «Разумеется, я больше никогда не хочу с вами видеться!» Вряд ли он скажет такое. Если бы хотел, сказал бы уже давно, не стал бы прикрывать свое истинное возражение фразой «Мне нужно подумать». Что же он скажет? Попробуйте, узнаете... Такие слова продавец должен говорить очень искренне, показывая клиенту, что повержен, практически в отчаянии, но все-таки хранит толику надежды на благоприятное взаимодействие.

Да, предвосхищая ваши реплики в отношении такого провокационного для клиента и «унизительного» для продавца вопроса, упреждая ваше несогласие, скажу следующие.

Для продавца унизительно не получить заказ, то есть отдать его конкуренту, и быть некомпетентным при обработке возражений. А разумная хитрость и даже игра — мастерство продавца. Во-вторых, вы можете задать вопрос не настолько прямой, но имеющий аналогичное действие. К примеру, «Скажите, вы так говорите потому, что наш про-

дукт вас чем-то не устраивает, но вы в силу своей корректности не хотите так прямо говорить?» Этим вариантом вопроса вы открываете карты перед клиентом, обескураживаете его своей искренностью и пониманием происходящего. И при любом ответе клиента получаете балл в свою пользу. Допустим, клиент говорит: «Да, я говорю именно поэтому». (Сомневаюсь, что так он скажет, но все же предположим, чем черт не шутит.) Тогда ваш следующий вопрос — уточняющий: «А чем вас он не устраивает? Вы знаете, я совсем забыл сказать, что у нас есть и принципиально другие версии продукта как раз для подобных случаев».

В случае ответа клиента «Ну что вы, просто надо подумать» вы добиваетесь того, чего надо вам, — клиент признается в неявной форме, что нет непреодолимых препятствий, а его желание думать скорее надо трактовать положительно, чем отрицательно. В вашем арсенале могут быть и более легкие, ненавязчивые формы вопроса. «Скажите, вы так говорите потому, что уже имеете договоренности с нашими конкурентами?» В любом случае цель такого вопроса — вызвать клиента на откровенность, стимулировать его к высказыванию истинного возражения. Ведь метод «Мне нужно подумать» как раз и сосредоточен на расшифровке ложного возражения. Надеюсь, это четко проговорено. Продолжаем.

Клиент: Нет, ну что вы, это не так.

Продавец (шаг четвертый): Ваши сомнения связаны с качеством предоставляемой нами продукции?

К.: Нет.

П. (все тот же четвертый шаг): Может быть, вам не нравятся сроки, о которых мы говорим?

К.: Со сроками все в порядке.

П. (все тот же четвертый шаг): Может быть...

И вы перечисляете еще факты, которые в переговорах с клиентом были представлены как преимущества, с которыми клиент полностью или отчасти согласился. Итогом такого «допроса» будет то, что либо вы действительно наткнетесь на истинное возражение, либо клиент не вытерпит и скажет вам сам то, о чем хотел промолчать.

Клиент: На самом деле, мне кажется, что слишком дорого.

Или: «На самом деле, меня не совсем удовлетворяет функциональность вашего продукта».

Или: «На самом деле, ваши конкуренты мне предлагают лучшую версию».

Что бы клиент ни ответил, вы добились своего, теперь вы понимаете, что является действительным препятствием для заключения договоренности. Значит, отвечайте на уже истинное возражение. Как? Об этом вся книга.

Метод обработки «Мне нужно подумать» разбивается на несколько этапов.

- Первый из них — подготовка клиента, снятие защит, стимулирование к разговору.
- Второй — провокация.
- Третий — поиск варианта истинного возражения.

Что может быть плохого при применении метода? Клиент в ответ на вашу провокацию может вспылить, стать более агрессивным. «Знаете, это мое дело, о чем я буду думать, спасибо вам за то, что пришли». В случае данного ответа будем констатировать полный провал операции. Значит, вы применили метод не в то время и не в том месте. Мы же говорили, что в активных продажах есть что-то от искусства. А чтобы творить, нужен талант или...

Метод «Вспомнить историю»

Частенько вам встречаются сопротивления нововведениям. Я не спрашиваю, я констатирую факт.

«Спасибо, мы работаем с компанией QWERT», — отвечает продавцу клиент в ответ на предложение ознакомиться с вашим продуктом. А вы продаете бумагу для принтеров формата А4 и А3. Разумеется, можете предложить форматы А2 и А1, но кто ж их купит! (Я про последние два формата.)

Примените к клиенту метод «Вспомнить историю»! Эта обработка возражения нацелена на преодоления сопротивления нововведениям. Вы можете придумать массу версий, как использовать такой алгоритм. Я предоставляю лишь первичный эскиз.

Клиент: Мы работаем с компанией QWERT и всем довольны.

Продавец: Хорошо, позвольте спросить вас?

К.: Только быстро.

П.: Скажите, вы всегда сотрудничали с этой компанией?

К.: Нет, раньше мы заказывали бумагу у компании ZXC.

П.: Получается так, что вы работали с компанией ZXC и в какой-то момент захотели больших преимуществ. Вас стало интересовать что-то еще, может быть, возможности доставки прямо в офис, может быть качество бумаги, я этого не знаю. Но вы же решили что-то поменять?

К.: Ну и что?

П.: Все-таки вы решили исследовать рынок, посмотреть, что есть самого лучшего, провели исследование, а может быть, компания сама предложила себя? Во всяком случае, вы поменяли поставщика?

К.: Молодой человек, все так, но я очень тороплюсь...

П.: Вы стали пользоваться услугами новой компании — QWERT. Результаты вас удовлетворили, и вы остановились на ней, все ваши размышления по поводу смены поставщика были не зря?

К.: Ну?

П.: Ведь это было так?

К.: Ну да.

П.: Позвольте вас спросить, могу ли я предположить, что такая ситуация может повториться еще раз? (Длинная пауза.)

К.: Можете...

П.: Я представлю компанию POI, я хочу ознакомить вас с теми преимуществами, которые предоставляет наша компания, а именно...

Сдвиг в прошлое. Узнаете? Классический метод. Самое главное — сосредоточить клиента на переживаниях позитивного изменения. Такие переживания были у него в прошлом, не могли не быть. И ваша задача — стимулировать их.

Мне хотелось бы подчеркнуть, что каждый из частных методов является лишь примером, на основе которого вы способны создавать свои версии обработки возражений. Ваши версии могут очень отличаться и по форме и по содержанию, но не по сути. Чем больше эта книга побудит вас создавать свои варианты аргументации, презентаций, обработок возражений, завершения сделки, тем более она будет достойна называться нужной книгой! Вы побуждаете клиента вспомнить, как он менял поставщика и что это значило для него, а затем предлагаете рассмотреть себя в качестве нового партнера.

Клиент: У меня в магазине хороший ассортимент продуктов, и мне не нужны чулки вашей фирмы.

Продавец: Я понимаю, о чем вы говорите. Можно один вопрос?

К.: Один — можно.

П.: Наверное, у нас не всегда был такой состав товаров, так?

К.: Разумеется.

П.: Значит, в какой-то момент, когда у вас была другая представленность товара, вы сами либо в ответ на предложение решили что-то поменять, правда?

К.: Ну и что?

П.: А когда вы ввели новый ассортимент, то поняли, что это то, что нужно на данный момент. Правильно я рассуждаю?

К.: Правильно.

П.: Вы были довольны изменением ассортимента?

К.: Гм...

П.: А если я предположу, что такая история может повториться?

К.: Нет ничего невозможного...

П.: В таком случае давайте я расскажу о фирме-производителе и наших отличительных особенностях?

К.: Уговорили...

Мне кажется, можно написать порядка десяти разных вариантов использования метода «Вспомнить историю». Попробуйте применить такой вариант обработки возражений к своему бизнесу, и ваши попытки воздадутся вам сторицей.

Метод щенка

Как продавцы собак стимулируют своего клиента, что они делают для того, чтобы сильно захотелось иметь щенка? Правильно. Если вы идете по подземному переходу, где продаются щенки, и на миг останавливаетесь посмотреть чудных щенят, вам дают подержать одного из них. Говорят: «Вы возьмите, подержите его» — и протягивают вам. И если вы соглашаетесь, то вероятность того, что потом купите, значительно возрастает. Когда щенок оказывается в ваших руках, такой теплый, такой пушистый, когда он прижимается к вам или пытается облизать вам ухо, вы уже не в состоянии быть беспристрастным зрителем, вы становитесь настолько эмоционально вовлеченным в процесс приобретения, что логические аргументы могут совсем не действовать.

В этом и заключается метод щенка — дать его в руки клиента. Как вы можете применять метод щенка в своем бизнесе? Так называемые пробные партии товара — метод щенка. Пробники, маленькие флакончики новых духов — метод щенка. Проведение дегустаций в универсамах — метод щенка. Предоставление демоверсии программного продукта — метод щенка. Первая бесплатная консультация со стороны консалтинговой компании — метод щенка. То там, то здесь методом щенка пользуются представители различных сфер бизнеса. Когда

клиент говорит мне: «Я не уверен, нужен ли нам тренинг вообще, и я не знаю, как вы работаете», я могу предложить ему *work-shop*, так называемая демо-версия тренинга — 2 часа бесплатной работы по специальным технологиям.

В демоверсии участвуют потенциальные участники тренинга, а лица, принимающие решение, могут по своему желанию занимать позицию либо сторонних наблюдателей, либо участников. «В любом случае, — говорю клиенту, — по завершении демо-версии у вас будет вся информация, на основании которой вы сможете судить о результатах тренинга и нашем профессионализме». И теперь для клиента основным является принятое решение, воспользоваться таким *work-shop* или нет. Часто клиенты отлично осознают то обстоятельство, что если демо-версия будет действительно успешна, то ему нечего будет сказать в оправдание отказа, придется заказывать тренинг. Поэтому люди могут избегать самой демо-версии, отказываться от возможности подержать щенка, потому что они в курсе той силы, которую имеет данный метод.

Это соображение нужно также учитывать и предлагать воспользоваться своим товаром или услугой крайне профессионально либо помещая клиента в ситуацию внезапного использования, где у него практически нет возможности отказаться от щенка, либо вводить клиента в ситуацию использования вашего продукта поэтапно, где каждый этап не может возбудить противодействия манипуляции. Будем честны — метод щенка часто является именно манипуляцией сознанием клиента. Что тут поделать, мы живем в мире манипуляций, просто кто-то это признает, кто-то нет. Разумеется, нет особого желания манипулировать, но мы, увы, не святые (сомневаюсь, что действительно святой будет читать эту книгу).

Ну что ж! Мы многое прошли. Обработка возражений — большая тема. Мы сосредоточивались на понимании возражения как такового, условиях и возражениях, истинных и ложных. Мы рассматривали принципы обработки возражений, а также алгоритм, позволяющий справиться с возражениями клиента. Затем мы рассмотрели сопротивление клиента. Потом мы работали с формами обработки возражений и завершили эту тему частными методами обработки возражений. Увеличивайте свою поведенческую гибкость!

Когда с возражениями покончено, необходимо перейти к переговорам о цене.

ГЛАВА

9

Переговоры о цене

Стратегия 9. Скрывать за улыбкой кинжал

Данная стратегия по существу имеет два значения.

1. За внешне приветливым и даже любезным поведением скрывать свои истинные корыстные, а подчас и злые мотивы.

2. Выдавать себя за дурачка. За внешней простотой и наивностью скрывать далеко идущие планы.

Сначала приведем пример для первого значения.

Князь У царства Чжэн думал о захвате княжества Ху. Понимая, что прямое военное противостояние вряд ли принесет ему удачу, князь У задумал воспользоваться хитростью. Он сосватал свою дочь князю Ху. Родственные связи уже давали некоторую гарантию миролюбия князю Ху.

Но это еще не все. Однажды, собрав всех своих министров, князь У поведал о своих планах захвата чужих земель и предложил им высказать свое мнение, на какое царство напасть. Один из советников предложил ему начать войну с княжеством Ху. У изобразил праведный гнев. Он кричал: «Как ты только мог помыслить напасть на царство, с которым я связан родственными узами?» А затем князь У для усиления эффекта казнил этого министра.

Слухи о казни и о ее причине быстро дошли до государства Ху. Князь Ху окончательно уверился в исключительности добрых намерений князя У и значительно ослабил защиту границ с этим княжеством.

Ну что ж, это и требовалось. Князь У моментально пошел в атаку и низверг князя Ху, присоединив его земли к своему царству.

Что стало с дочерью победившего князя, мне не удалось обнаружить.

Таким образом, здесь улыбкой было:

□ отдать дочь замуж;

□ казнить министра.

Кинжалом было внезапное нападение.

Несмотря на то что в главе, посвященной финансовым сопротивлениям клиента, мы прорабатывали вопросы, связанные с переговорами о цене, я уверен, что эта тема заслуживает отдельного внимания. На рынке есть компании, единственным аргументом которых для клиента является низкая цена. Мы с вами понимаем, что такая це-

новая политика может проводиться по нескольким причинам. Первая — получение прибылей за счет огромного оборота. Низкая цена стимулирует потребителя к приобретению, потребителей становится все больше и больше, в результате, несмотря на низкую наценку, высокий оборот обеспечивает достаточные доходы. Если подобная ценовая политика является продуманным умышленным мероприятием, вряд ли кто-то сможет обвинять компанию в непрофессионализме.

Но может быть и другая причина низких цен — отсутствие других средств, побуждающих клиента покупать продукт. Вполне вероятен случай, когда в компании нет весомых преимуществ продукта, либо такие преимущества, хотя они и есть, не осознаются ни руководством компании, ни рядовыми сотрудниками. Интересен последний вариант: преимущества есть по сути, но их нет в осознании (в сознательной политике) компании, предлагающей продукт, и, следовательно, в глазах клиента продукт выглядит тоже чрезвычайно блекло. Если вам кажется, что это никоим образом не относится к вам, я прощу вас, не спешите с выводами, попробуйте повнимательнее присмотреться к своему товару, услуге.

Действительно ли вы используете весь набор аргументов, который предоставляет вам продукт сам по себе? Учитываете ли вы при продажах весь сервисный пакет, который можно предоставить клиенту и который способна создать ваша компания? Это не праздный вопрос, но один из самых важных для продаж. Задумайтесь над этим. Все дело в позиционировании нашего товара.

Переговоры о цене неотделимы от позиционирования. Как раз о том, что такое позиционирование, мы и поговорим прямо сейчас. *Позиционирование* — выделение отличительных от продуктов конкурента устойчивых преимуществ нашего товара или услуги в глазах наших клиентов. Позиционируя товар, вы помещаете его в ряд аналогичных товаров, предоставляя клиенту возможность обратить внимание на те достоинства, которые отличают ваш товар от товаров, продаваемых вашими конкурентами. С другой стороны, позиционируя свой товар, вы отделяете в представлении клиентов его имидж от образа товаров конкурентов.



Переговоры о цене — это переговоры о том, за что платит клиент.

Переговоры о цене — это переговоры о том, за что платит клиент.

Переговоры о цене — это переговоры о том, за что платит клиент.

Вам известно мое отношение к повторениям, которые значительно способствуют запоминанию материала. Мысль ясна как день. Когда вы начинаете говорить о цене, на самом деле вы должны говорить не о деньгах, а о том, что вы даете клиенту и что предоставляет ваш продукт. Только в этом случае можно действительно профессионально вести переговоры и добиваться от клиента, чтобы он платил столько, сколько вы считаете нужным.

Попробуйте установить в своем сознании один тумблер, переключатель, который будет срабатывать каждый раз, когда ваш клиент будет спрашивать у вас: «А сколько стоит?..» Внутренний тумблер должен сразу переводить, как переводчик, этот вопрос в другой: «А за что я буду платить деньги». Этот переключатель сослужит вам неоценимую службу, вы заработаете не одну тысячу, а может, и не один десяток тысяч только за счет применения этого внутреннего тумблера. Кстати, у нас в компании имеются несколько таких переключателей. Так что, если вы хотите их установить, обращайтесь к нам.

Позиционирование — маркетинговое понятие. Маркетинг — наука и практика о том, как сделать так, чтобы, удовлетворяя потребности клиента, заработать как можно больше денег. Маркетинг присутствует повсюду. Однажды мой клиент, директор по дистрибуции одной крупной компании-производителя, сказал мне, что маркетинг — это не только сегментация рынка и построение оптимальных каналов сбыта, но еще и порядок на столе, и хороший асфальт внутри складского комплекса, куда заезжают клиенты.

Как вы думаете, почему в разделе, посвященном переговорам о цене, я говорю с вами о чем угодно, только не о цене? Да потому, что в этом и заключается основной принцип денежных переговоров — говорить не о деньгах, а о том, что их окружает. Говорить не о цене, а о ценности.

Давайте вслед за Шнапауффом представим в своем воображении рисунок. На рисунке изображены весы, левая половина обозначает цену, правая — ценность продукта. Формула переговоров о цене: $\text{Ценность} = \text{Польза} - \text{Цена}$. На левой чаше весов находятся затраты, которые предполагаются в связи с приобретением такого продукта. На правую чашу весов продавец должен положить все преимущества и выгоды от обладания продуктом или услугой; чем их больше, тем лучше. Тогда эта чаша весов будет настолько тяжелой, что затраты не перевесят. «Наша мебель производства Германии, а вы знаете,

как немцы относятся к качеству. У нас существуют как классические гарнитуры, так и ультрамодные варианты обстановки — мы удовлетворим вкус многих. Вдобавок к этому отдельные экземпляры могут изготавливаться под ваш заказ. У нас работают дизайнеры со специальным образованием — мы соответствуем самым высоким стандартам».

Каждый аргумент утяжеляет правую чашу. В какой-то момент она становится настолько весомой, что затраты не способны перевесить. Единственное, что может произойти, — чаши весов уравниваются.

А что же происходит, если мы сразу говорим цену, не подчеркивая пользу для клиента? Левая чаша резко падает вниз, поскольку правая пуста. Теперь очень сложно изменить состояние весов, они крайне неохотно реагируют на добавление пользы в правую чашу, и только титаническими усилиями можно перевести весы в сторону преобладания правой чаши. То, о чем мы сейчас говорим, — общие правила ведения переговоров о цене. Эти правила очень важны, без них, их внутреннего осознания — никак.

А как веса «цена — ценность» соотносятся с позиционированием товара? Вы, конечно, помните, что позиционирование — выделение в сознании потребителя устойчивых преимуществ товара или услуги, преимуществ, которые отличают ваш продукт от ряда аналогичных, присутствующих на рынке. Позиционирование проводится по нескольким основаниям, как минимум по четырем: товар, сервис, персонал, имидж. Выделение устойчивых преимуществ называется *дифференцированием*. Мне кажется, понятно, откуда произошло слово «дифференцирование». Дифференцирование — это отделение. Итак, что же такое дифференцирование товара, услуги, персонала и имиджа?

Существует набор критериев, по которым вы способны охарактеризовать свой продукт, сопутствующие услуги, персонал, который обслуживает этот товар, и имидж компании.

Выберите критерии, по которым вы значительно отличаетесь от своих конкурентов, и постарайтесь, чтобы преимущества запечатлелись в сознании клиента. Тогда переговоры о цене не будут представлять труда!

Итак, когда вы слышите вопрос «Сколько стоит ваш товар?», задействуйте свой тумблер и ответьте на вопрос «За что я плачу?». А для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо четко позиционировать свой товар по всем критериям: сам товар, услуги, персонал и имидж. Естественно, не обо всем можно говорить клиенту. Что-то, к примеру

уровень обслуживания, он должен чувствовать сам. Невозможно рассказывать кому-то о том, какой у моей компании хороший имидж, если имидж из рук вон плох. Позиционирование — не только слова торгового представителя, менеджера по продажам и генерального директора, но и конкретные действия. «За что платит клиент?» синонимично «Как мы позиционируем свою компанию?».

В переговорах о цене есть множество правил, которым необходимо следовать.

Правило 1. Никогда не оправдывайте свою цену

Если клиент только на мгновение почувствует, что вы оправдываетесь, он увидит ваше слабое место и начнет на него давить. И это самый лучший вариант, в худшем клиент подумает, что продукт не стоит обсуждения. Не оправдывайтесь. Цена является неотъемлемым качеством продукта, я бы сказал, его характеристикой, такой же, как вес или время использования. Не бывает продукта без цены, это невозможно. Знайте цену себе, своей компании и своему продукту. Оправдание за цену часто проявляется в словах продавца.

Клиент: Сколько стоит?

П.: Наша система стоит 5000 долларов, но она очень качественная и рассчитана на 10 лет.

Что неправильно в словах продавца? Слово «но». «Но» предполагает противопоставление, взвесьте в смысл «но». Мы произносим «но», когда что-либо противопоставляем. Таким образом, 5000 долларов против качества. А что значит противопоставление 5000 долларов и качества? Из таких слов продавца может следовать только одно: «Мы понимаем, что 5000 долларов — слишком высокая цена, неоправданная, но мы зато продаем качественный продукт, поэтому, пожалуйста, заплатите». Таков внутренний разговор. Рассмотрим другой вариант.

К.: Сколько стоит?

П.: Наша система стоит 5000 долларов, она очень качественная и рассчитана на 10 лет.

Совсем другое дело!!! Скажите и так, и этак. Сравните, почувствуйте разницу! В наших словах оправдания за цену могут проявляться и по-другому.

Правило 2. Будьте уверены в называемой цене

Это правило взаимосвязано с первым. Скажу больше, оправдания происходят от неуверенности. Но в контексте нашего изложения этого материала мне бы хотелось разделить данные правила.

О нашей неуверенности говорят следующие проявления.

1. Избыточное количество слов-паразитов. Часто в моменты волнения нам в голову лезут разные ненужные слова. Клиент чувствует это. Если вы уверены в том, что дважды два четыре, вы не будете запинаться, произнося эти три слова. А продавец иногда начинает запинаться, путаться в словах, что тоже ему не на руку.

2. Резкое, заметно для клиента изменение невербальных характеристик речи. Цена может вдруг произноситься скороговоркой или, наоборот, крайне медленно и тягуче. Оба варианта подсказывают клиенту, что что-то не так.

3. Необоснованный для клиента отказ продавца говорить о цене тогда, когда об этом хочет услышать клиент. Здесь имеется в виду такая ситуация, при которой на прямой вопрос клиента о цене продавец дает крайне уклончивый ответ, неумело пытаясь избежать этой темы. Я уже говорил о том, что если вы не умеете применять какие-либо правила, а только знаете об их существовании, лучше не применяйте их. «Потренируйтесь на копках». Клиент, почувшавший манипуляцию со стороны своего партнера, перестает считать последнего таковым. Контакт мгновенно прерывается. Единственное побуждение клиента теперь — разгадать манипуляцию полностью и противодействовать ей. Да, нельзя называть цену до того, пока вы не будете уверены, что изложили клиенту все преимущества товара. Но также нельзя злоупотреблять терпением клиента. И иногда лучше назвать цену в ущерб технологии. Не стану повторять, что мы, как продавцы, должны быть очень гибкими в своем поведении.

В любом случае демонстрируйте свою уверенность, говоря о деньгах. А для усиления уверенности необходимо включать тот самый тумблер, о котором мы упоминали.

Правило 3. Применяйте метод сэндвича

Итак, внимание! Допустим, вы приходите в магазин купить новый телевизор. (Ну поссорились, телевизор расколотили, с кем не бывает.)

Смотрите на прилавок и спрашиваете продавца: «Сколько стоит этот телевизор?»

Продавец: 1000 долларов. (Пауза, переходящая в скорбь по утраченным деньгам).

Что у вас, как у клиента, сейчас в голове? Разные мысли, разные, но похожие.

«Дорого», «Тысяча долларов, тысяча, ты-ся-ча».

Дубль 2

Вы: Сколько стоит телевизор?

Продавец: Телевизор компании SONY, диагональ — метр. 1000 долларов. Плоский экран. Проектный срок использования — 15 лет.

Что у вас сейчас в голове?

SONY, гарантия, диагональ — 1 метр.

Есть два глобальных эффекта — эффект первичности и эффект недавности.

На нас производит наибольшее впечатление то, что следует первым, — эффект первичности.

На нас производит максимальное впечатление то, что следует последним, — эффект недавности. (И Штирлиц знал об этих двух эффектах, когда просил то ли у Бормана, то ли у Геринга, то ли ни у того, ни у другого, но вот у кого — не помню, таблетки от головной боли.)

Если мы упаковываем цену, если мы обволакиваем ее сверху и снизу, подобно тому как булочки в гамбургере обволакивают котлетку, сама цена перестает восприниматься так остро. На клиента начинает воздействовать то, что было перед ценой, и то, что последовало после. Простое надежное правило, как американские джинсы или вареная картошка. И то и другое русский человек любит.

Итак, когда вы произносите цену, не забывайте, что перед и после нее необходимо разместить какие-то плюсы вашего товара, компании.

Общий принцип правила сэндвича формулируется последовательностью арифметических знаков + — +. Плюс, минус, плюс. Вот вам и сэндвич: две положительные булочки и одна отрицательная котлета. (Исходя из последней фразы, данное правило можно назвать правилом вегетарианца: булка — хорошо, мясо — плохо.)

Разумеется, надо соизмерять качество и величину булок и котлет. То есть плюсы, которые вы размещаете вокруг цены, должны быть соизмеримы минусу.

Да, кстати, забыл сказать, что правило сэндвича применяется не только при произнесении цены, но и в случае демонстрации любого минуса, отрицательной черты, которая присуща вашему товару. Любой рабочий бизнес имеет что-то отрицательное.

Приведу плохой пример.

Клиент: Сколько стоит телевизор?

Продавец: Телевизор компании SONY. Компания SONY была основана в 1903 году, за это время она прошла немалый путь развития, в 1924 году... (еще на полчаса).

Какая у вас возникает реакция? Естественно, никто не любит есть гамбургеры с огромными булками и тоненькими котлетками. Соизмеряйте вещи.

Правило 4. Применяйте метод «Вижу — думаю — хочу»

Разговор о цене может быть очень напряженным, особенно тогда, когда клиент требует цифр, а вы не успели поговорить о выгодах работы с вами. Тут-то вам и может помочь метод «Вижу — думаю — хочу». Метод заключается в следующем. Сначала вы заявляете своему собеседнику о том, что неоспоримо, о том, что под контролем ваших органов чувств, о том, что вы можете видеть, слышать, держать в руках. Когда вы подчеркиваете словами неопровержимые вещи, вы делаете первый шаг в сторону согласия. Я скажу вам: «Эта книга называется "Активные продажи"», «вы держите ее в руках» либо «книга лежит на столе», «потолок белый», «вы читаете книгу», «вы трогаете бумагу». С тем, что я говорю, невозможно спорить, я говорю о том, что действительно есть. А зачем я так делаю? Чтобы найти хотя бы один пункт, по которому нам незачем спорить, так как мы оба знаем, что это так. То есть я произношу общую как для меня, так и для клиента истину. Я создаю установку на дальнейшее согласие, потому что то, что я сказал, не может вызывать сомнений. И это не все.

Существуют специальные трансовые техники, в которых применяется подобный прием. Сначала человеку, которого вводят в транс, называют несколько неоспоримых вещей: «Вы сидите в кресле, ваши руки прикасаются к подлокотникам, вы слышите тиканье часов и...», а потом произносится то, что хотят внушить: «...тиканье часов, и вы

становитесь совершенно спокойны». Достаточно сильная технология введения в транс. Но мы сейчас не о транс, а о создании с клиентом максимального контакта. Так вот, именно для создания контакта и произносят очевидные вещи как гипнологи, так и продавец.

Вторым шагом является произнесение продавцом уже субъективных характеристик. Первое было совершенно объективно, второе — ваши субъективные переживания по этому поводу. «Я вижу договор в ваших руках, и я понимаю, как это важно для вас, — заявляю я своему партнеру в момент обсуждения неустоек, которые он требует выплатить. — Я слышу вас и чувствую, что мы можем договориться».

Третий шаг — выражение собственного желания, демонстрация побуждения, которое вы хотите реализовать. На третьем этапе приходит время сказать клиенту то, что вам действительно надо сказать. Если бы вы сделали это сразу, то, вероятнее всего, вызвали бы агрессивные эмоции клиента.

Клиент: Сколько стоит ваша продукция?

Продавец: Я хотел бы рассказать о том, какие преимущества предоставляет наш товар.

К.: Но я спрашиваю вас о другом!!!

А теперь мой вариант.

Клиент: Сколько стоит ваша продукция?

Продавец: Я слышу ваш вопрос и понимаю, что он важен для вас, так как вы хотите оценить наш товар, и поэтому мне хотелось бы сказать о том, что мы предлагаем.

Вот так вот просто и плавно мы способны перевести разговор с цены на ценность, что и требуется в активных продажах.

Отмечу особо, что метод «слышу — чувствую — хочу» применим не только в ситуациях обсуждения цены, но также в любых других случаях, когда между вами и вашим партнером существует определенное разногласие по поводу того, о чем следует сейчас говорить. В таком случае вы применяете этот метод и говорите о том, что нужно, по вашему мнению. А затем уже переходите к интересующей клиента теме.

Резюмирую метод. Первый шаг — сказать о фактах, об объективных вещах. Второй шаг — сказать о чувствах или мыслях по этому поводу. То есть сначала объективное, затем субъективное. Третий шаг — ваши намерения, которые вы хотите реализовать.

(Этот метод именно в данном исполнении мы придумали с моим старым другом, с которым потом, увы, поссорились. Из-за чего? Не спрашивайте, и так все ясно — из-за денег. Теперь он считает, что я виноват, а я считаю, что виноват он. Деструктивный конфликт. Не дай вам бог.)

Правило 5. Говорите об амплитуде цен

Если клиент настаивает на том, чтобы вы сказали цену в самом начале контакта, говорите об амплитуде цен.

Клиент: Сколько стоит путевка в Антарктиду?

Продавец: Цена складывается из многих составляющих, которые определяют общую сумму. Время отдыха, срок отдыха, тип отеля, дополнительное обслуживание, чартерный или обычный рейс... Поэтому путевка может стоить от 100 до 1500 долларов.

К.: Понимаю.

П.: В связи с этим позвольте задать вам несколько вопросов.

К.: Давайте.

Не бойтесь говорить о цене, полюбите эту тему. Но говорите профессионально!

ГЛАВА

10

Возврат дебиторской задолженности

Стратегема 10. Бить по траве, чтобы вспугнуть змею

У этой стратегемы два смысла.

Первый смысл — запугивание, создание прецедента, показательная казнь.

Второй смысл — провокация, стимулирование, побуждение к проявлению чего-либо.

Однажды люди, изиученные и доведенные до предела взяточничеством одного начальника уезда, подали жалобу на его секретаря (вот хитрецы!!!) с упреками в том, что на самом деле относилось к самому главе уезда. Он, немало устранившись, написал: «Вы еще только постучали по траве, а я уже подобен вспугнутой змее».

Вот история, хорошо поясняющая первый смысл.

Инь Вэнгуй, князь Дунхя, постановил во время осенних и зимних прозек и собраний чиновников казнить за тяжкие преступления в назидание другим. В этом уезде жил Сю Чжунсунь — злодей, которого боялись даже власти. Видимо, он был достаточно силен и влиятелен, чтобы нагонять такой ужас на других. Но Инь Вэнгуй самолично казнил злодея, сделав то, что не решались сделать даже его предшественники. Эта казнь долго еще не давала покоя разбойникам и хулиганам, преступникам и думающим о противозаконных действиях. Многим не хватало смелости идти против закона.

Здесь «бить по траве» — наказать одного, «вспугнуть змею» — устроить другим.

А вот история, в которой «бить по траве» — значит провоцировать на действие.

Князь Чжуншань не был ангелом и имел двух любовниц из числа придворных дам. Одну звали Цзян, другую Инь. У князя был советник по имени Сыма Си, который понимал, что каждая из любовниц желает стать княжной, так как жена князя умерла, оставив его вдовцом. Чжуншань не спешил с женитьбой, потому что иметь двух любовниц проще, чем жену и любовницу (такое было во все времена). Между любовницами, как вы понимаете, противоборство только усиливалось.

Сыма Си разработал хитрый план для приобретения как дополнительного влияния при дворе, так и денег. Как-то раз он послал письмо Инь, в котором писал, что если Цзянь, вторая любовница, станет княжной, то навлечет проклятие и беды на Инь и на весь ее род, если же Инь станет княжной, то будут у нее все блага. И если решится она бороться за это, то поможет ей Сыма Си.

Инь назначила встречу советнику, который при разговоре с ней обещал использовать все свое влияние для того, чтобы князь взял в жены именно Инь. «Но только не спрашивай меня, как я это сделаю, это очень тонкая материя». Инь безумно обрадовалась и при этом же разговоре одарила Сыма Си золотом.

Через какое-то время советник послал письма князю, в котором писал, что может быть полезен для государства. Князь Чжуншань заинтересовался и пригласил его. На аудиенции Сыма Си предложил устроить гостевую дипломатическую поездку в соседнее государство Чжао. А под этим предлогом советник брался осуществить различные разведывательные мероприятия, чтобы выяснить военное, политическое и общественное состояние государства Чжао. Сыма Си полагался на свои связи, которые он в силу природной склонности создавал везде, где только бывал. Пять лет назад Сыма Си посещал Чжао с другим поручением, где и приобрел множество полезных и выгодных знакомств. После посещения Чжао Сыма Си брался предложить более конкретный план усиления государства. Князь согласился.

Прибыв в Чжао, советник Сыма Си отправился к царю Чжао. Закончив официальную часть, советник по приглашению властителя перебрался в трапезную, где и продолжил разговор. В светской беседе затевались многие темы. И между прочим, вскользь Сыма Си спросил у царя разрешения взглянуть на самых красивых женщин царства. «Хотя вряд ли есть красавица более прекрасная, чем придворная дама Чжуншаня прекрасная Инь», — оборвал советник и продолжал свою речь.

Князь Чжао, естественно, заинтересовался этой особой, спросив, можно ли ему устроить свидание с красавицей Инь (парень был не промах, сразу понимал, что к чему).

«Что вы, что вы! — воскликнул Сыма Си. — Простите меня, прошу вас, но красавица Инь является, по секрету вам скажу, любовницей князя Чжао; он казнит меня, если узнает, что я здесь о ней распространялся; прошу вас, не говорите моему господину».

Царь Чжао загадочно улыбнулся и отметил, что все-таки имеет желание встретиться с Инь.

Вернувшись домой, шельма (не побоюсь этого определения) Сыма Си на аудиенции у своего господина сначала сделал официальный отчет о своем путешествии, снабдив свой рассказ множеством тонких и полезных подробностей (все-таки дело он свое он знал). После этого, разговорившись, опять как бы между прочим, советник отметил, что царь Чжао страдает пороком сладострастия и откуда-то прознал про прекрасную Инь. «Он возже-

дал ее и хочет непременно с ней встретиться, поэтому собирается послать за ней официальную делегацию», — заключил Сыма Си.

Князь Чжуншаня испытывал противоречивые чувства. С одной стороны, его разбирал праведный гнев в адрес царя Чжао, с другой стороны, он понимал, что тот очень силен и как-то эту проблему надо решить тонко.

«Что мне делать?» — сказал вслух князь, спрашивая скорее самого себя, чем других. Но советник уже держал совет при себе, готовый в любой момент поделиться с господином.

«Если вы не отдадите Инь царю Чжао, он может расценить это как неуважение, и, зная его крутой нрав, можно предположить и самый плохой исход — войну», — сказал советник. — Если же мы отдадим Инь, то люди будут смеяться над вами, упрекая вас в слабости и трусости».

«Ты хочешь разозлить меня, говоря мне неприятные вещи, которые я и так знаю!» — воскликнул князь.

И тогда, дождавшись нужного момента, Сыма Си предложил господину жениться на прекрасной Инь. Ведь никто не осмелится просить у другого его законную жену!

«Ну что ж, пожалуй, я этого и сам хотел, а теперь само небо указывает мне. Так тому и быть», — произнес князь, и через установленное обычаями время взял в жены Инь.

А что же было с нашим советником Сыма Си? Он был щедро вознагражден царицей Инь, более того, когда возникало какое-либо сложное дело, князь обязательно спрашивал совета у него. Деньги и власть. То, что и хотел советник. По одним источникам, Сыма Си еще долго сохранял свое влияние. Но недавно обнаружен документ, в котором говорится, что вскоре после достопамятной истории советник тяжело заболел и скоропостижно умер. Отравила ли его красавица Инь или какой-нибудь языческий бог призвал Сыма Си к себе в советники, доподлинно не известно.

Здесь «бить по траве» — значит побудить князя Чжао захотеть красавицу Инь. «Испуганная змея» — князь Чжуншаня, поставленный перед необходимостью принимать решение.

Иногда эту стратегию в отношении начальника формулируют следующим образом: просить военачальника о деянии хуже, чем распалать военачальника на деяние.

Эта тема взаимосвязана с предыдущей, но заслуживает отдельного рассмотрения, так как для некоторых видов бизнеса она крайне актуальна. Во многих оптовых компаниях, продающих быстро оборачиваемые продукты, принято предоставлять клиентам товарный кредит, отсрочку платежа. Срок отсрочки может составлять от недели до месяца. Разумеется, бывают и крайние случаи — к примеру, торговля на реализацию, когда клиент платит только за те товары, которые уже

проданы им. Чаще всего такими клиентами являются магазины города и другие точки торговли типа ларьков, палаток, павильонов и прочее. Те торговые представители, которые работают по такому принципу, понимают, о чем я говорю.

Но товарный кредит предоставляется не только в случаях продажи быстро оборачиваемых товаров, отсрочки платежа могут быть и в других сферах бизнеса. В любом случае, где есть долг, есть люди, которые этот долг хотят закрыть. Не то чтобы вовсе не платить, но платить позднее условленного срока или по таким крохотным частям, что, откровенно говоря, становится и грустно и смешно. Если есть дебиторская задолженность, значит, есть и незапланированная ее часть. Проще говоря, вы договорились, что магазин заплатит вам за партию женского белья в течение трех недель, а они уже месяца два не платят. Доводы должников могут быть разумными, могут быть очень эмоциональными, могут быть никакими, в том смысле, что ваши должники не утруждают себя объяснениями: они так заняты, что не находят времени переговорить с вами по телефону. (А случалось ли вам зажать должок? Взять деньги и не отдавать их так долго, что уже неудобно их возвращать. И есть два выхода. Первый — признать, что вы отъявленный негодяй. Второй — признать, что человек, которому вы должны, не стоит того, чтоб ему отдавать. Вы знаете третий? Если да, подскажите мне какой, буду у вас в неоплатном долгу.)

А в чем, собственно, основная проблема при стимулировании возврата долгов? Явно не в том, что у ваших должников нет денег. Такое случается крайне редко. У них нет денег именно на вас. А вот это уже большая проблема. Другая сложность заключается в том, что вы уже не раз напоминали о том, что они должны, а они в свою очередь не раз уверяли в своих чистых и искренних намерениях заплатить. Причем могли называть сроки (хотя со сроками уже сложнее), но... Они все равно не платили ни копейки. Вот так!

Давайте все по порядку.

В ситуациях стимулирования возврата долгов есть несколько особо болезненных точек. Я предлагаю упомянуть их.

1. Первый болевой момент — размытые ответы клиента. Вы задаете вопрос «Вы оплатили?», и клиент отвечает быстро, даже чересчур быстро: «Оплатили». Возможно, он говорит правду, с другой стороны, сам клиент хочет верить, что это правда, но на самом деле его компания только собирается заплатить в «ближайшие дни», ему хочется поскорее избавиться от такого неприятного разговора, и он за-

являет «заплатили». Ваш опыт может подсказывать вам, что клиент несколько не прав. Что делать? Исследуйте ситуацию в мельчайших деталях. Это общий алгоритм раскрытия неправды — исследовать детали. Задавайте вопросы о деталях, ответы человека покажут вам правду.

Продавец: Вы произвели оплату?

Клиент: Да.

П.: Скажите, пожалуйста, когда? (Первая деталь — число).

К.: По-моему, вчера. («По-моему» — не совсем точное слово, следовательно, стоит исследовать дальше).

П.: А скажите, пожалуйста, номер платежки. (Теперь послушайте, что вам ответят.)

К.: Сейчас узнаю (пауза). Знаете, бухгалтера нет, так что я не могу сказать номера. (Похоже, клиент не испытывает желания признать, что на самом деле оплаты не было.)

П.: Скажите, пожалуйста, а когда будет бухгалтер?

К.: К сожалению, не знаю.

П.: Может, тогда мне следует самому позвонить ему и спросить номер платежки, чтобы не отвлекать вас?

К.: Нет, нет, я перезвоню вам, как только он придет. (Так говорит клиент, если на самом деле он не оплатил.)

Или: «Да, позвоните». (Так говорит клиент, если он не произвел оплату или если репил, что ему больше не о чем с вами разговаривать, так как вы вывели его на чистую воду и он вряд ли будет с вами работать еще. Потому что вы передавили.)

Чем детальнее вы задаете вопросы, тем больше вы узнаете истину. Люди могут не говорить правду, но они (во всяком случае, я надеюсь, большая часть из них) не любят говорить неправду. Открыто врать мало кто любит, особенно в бизнес-отношениях. Таким образом, вы используете старую китайскую стратегию «Приблизься к оленю». Если лучник недостаточно меткий, чтобы попасть в оленя, что ему нужно сделать? Конечно, приблизиться к оленю. Вам необходимо исследовать детали, задавать вопросы, корректно задавать, о мелочах. Человек вряд ли будет врать открыто. Скорее всего, ему придется признать, что он «перепутал».

2. Второй болевой момент — возможность «передать». То есть оказать настолько сильное давление на клиента-должника, что тому ничего не останется, как либо признать себя человеком, не способным платить по долгам (какой удар по самооценке, вдумайтесь в это), либо

признать вас человеком, не стоящим того, чтобы вам платить по долгам и вообще вести с вами какие-либо переговоры. Как вы думаете, какой из двух вариантов выберет среднестатистический клиент? Ответ прост — второй вариант. Не спору, бывают люди, скользкие как ужи, которым стыдно, но, несмотря на это, они ведут себя по-прежнему. Вспомним для примера «голубого воришку» Альхена из «Двенадцати стульев». «Он воровал, и ему было стыдно, и чем больше он воровал, тем больше ему было стыдно». Но бутерброд всегда падает маслом вниз, а продавцу попадаете не исключение, но правило.

Стимулировать возврат долга — значит всегда отслеживать эмоциональное состояние клиента, значит, не допустить агрессивной реакции клиента.

3. Третий болевой пункт — ощущение дискомфорта при повторных звонках. Вы звоните клиенту и спрашиваете: «Когда будет оплата?» Он говорит «скоро». «Скоро» проходит, наступает «не скоро», которое постепенно превращается в «долго» и завершается хроническим «очень долго». Вы звоните еще раз, а ваш клиент опять говорит «скоро» или говорит о том, что сейчас нет возможности, но она скоро появится. Он может заявить, что оплатит по мере возможности. Согласитесь, убийственный по формулировке ответ «по мере возможности». Вы неоднократно заезжаете к нему лично с одинаковым результатом — нулевым. Ваш бизнес и ваш начальник требуют возврата денег, возможно, вы повязаны на проценты в связи с незапланированной дебиторской задолженностью. Вам нужны эти деньги кровь из носу. Но... Ситуация становится хронической. И вы, и ваш клиент, скорее всего, ощущаете все больший дискомфорт, психологическое неудобство при очередном разговоре на эту тему.

Таким образом, стоит задача обеспечить себя такими средствами, которые позволили бы снимать психологический дискомфорт при очередном упоминании вопроса об оплате.

Для решения такой проблемы у нас есть средства, да еще какие. («Их есть у меня».) Нужны поводы, поводы для очередных разговоров. Итак, погружаемся в систему ссылок, которые позволяют вам всегда в каждом очередном контакте с клиентом иметь достаточно веские основания задавать вопрос о возврате долга так, чтобы клиент внутренне признавал ваши желания и не имел агрессивных импульсов по отношению к вам.

Я достаточно ясно изъясняюсь?

Система ссылок

Ссылка на даты

Если вы работали в продажах, то знаете, какое магическое влияние на людей имеют бесконечные праздники, которые буквально заполнили рабочий год. На ваше предложение рассмотреть информацию о компании или продолжить переговоры вы можете услышать следующие фразы:

Впереди Новый год (при условии, что вы звоните числа 17-го декабря), так что давайте отложим наш разговор до окончания праздников (то есть числа до 15-го января!!!).

Безумие российской лени или возможность для клиента отложить принятие решения? Я полагаю, и то и другое.

- Свяжемся после майских праздников.
- Сейчас конец месяца, не время.
- Завершение квартала, давайте в середине следующего, когда будет поспокойнее.

Вот что я вам скажу: пользуйтесь тем же оружием, что применяет клиент, чтобы отсрочить переговоры с вами. Пользуйтесь им при стимулировании возврата незапланированных долгов. Если клиенты применяют такие приемы, чтобы отгадить продавца, значит, они будут обязаны признавать такие методы при применении их с вашей стороны.

Вы звоните должнику в очередной раз.

Продавец: Подходит конец года, сможете оплатить?

Или: «Конец квартала, давайте завершим наши платежи!»

Или: «Наступает первое апреля, может быть, к этой веселой дате поставим точку в оплате?» (Не знаю, пошутил или всерьез сказал.)

Или: «Прошел месяц, предлагаю вернуться к обсуждению оплаты».

Слава богу, в нашем календаре различных дат и вех не счесть. В конечном счете годовщина взятия Бастилии тоже сойдет!

Ссылка на нормы

В каждом бизнесе, в каждом деле, в каждой среде существуют определенные нормы. Мы уже говорили о том, что нормы во многом определяют наше поведение. Воспользуйтесь этим. Однажды я работал с компанией, которая продает мясную и колбасную продукцию. Инте-

ресный бизнес, ничего не скажешь! И очень аппетитный. В магазинах города есть правило: в первую очередь платить мясным и молочным оптовикам. То есть заведующая секцией или директор магазина вначале оплачивает данные продукты, а затем уже остальные.

В таком случае довольно уместно будет заявить клиенту-должнику: «Вы же знаете, что в первую очередь оплачивают мясные и молочные изделия. Как насчет оплаты нашего товара?»

Или другой пример: «Бизнес не может существовать без возврата денег, мы поставили вам товар месяц назад, когда сможете оплатить?»

Или: «Вы видели где-нибудь компанию, которая не желает своевременной оплаты по договоренности?»

Ссылка на третьи факторы

Очень удобный, практически универсальный прием оказания влияния вообще и стимулирования оплаты, в частности. Предлагая человеку подумать о непреодолимом третьем факторе, который заставляет вас требовать, то, что вы хотите, вы не оставляете этому человеку выбора.

Продавец: Понимаетс, Мария Анатольевна, индекс NASDAQ стремительно падает. Нам приходится на это реагировать. Можете оплатить в течение ближайших семи дней?

Или: «Я знаю, что растет курс доллара, сможете оплатить до 10-го числа?»

Третьи факторы сильно влияют на людей. Разумеется, и такой манипуляции можно противостоять. В реальной жизни распространена формулировка ответа на слова партнера о третьих факторах: «Это не мои проблемы». Но вряд ли так скажет клиент, так как фраза «Меня не касается» ведет к сильному нагнетанию отношений, а в этом клиент не заинтересован.

Ссылка на собственные платежи

Клиенту необходимо платить. Но ведь и вам также необходимо рассчитываться со своими поставщиками, и не только с ними. Вам также нужно оплачивать рекламу, платить зарплату сотрудникам, производить ремонт в офисе, покупать расходные материалы. Если я являюсь торговым представителем оптовой компании, которая реализует в магазинах города кондитерские изделия, то моей компании необходимо

платить производителю таких изделий, а иначе нам нечего будет продавать в магазины.

И с чистой совестью я заявляю своему клиенту-должнику: «От нас наши поставщики-производители требуют оплатить товар, который мы поместили в магазины, в том числе и в ваш отдел. Вы понимаете меня?»

Или: «Ирина Сергеевна, мы хотим соблюдать стандарты сервиса, такие как бесплатная доставка. Вы сами знаете, как это удобно для вас, но мы не можем не следить за своими машинами, а для этого нужны деньги, которые мы получаем от своих клиентов. Это наш бизнес. Оплатите, пожалуйста, до конца месяца».

Или: «Все стоит определенных денег. Чтобы провести у вас дегустацию товара для ваших клиентов, необходимо вложить в это деньги. Мы вкладываем деньги, которые мы получаем от нашего бизнеса. Можете оплатить?»

Или: «Наши поставщики не смогут предоставлять нам таких льготных условий, которые позволяют нам продавать вам товары со скидкой, если мы не будем оплачивать их вовремя. Сможете оплатить сейчас?»

Этот метод аналогичен ссылке на третьи факторы, только наши поставщики существуют всегда, а третьи факторы возникают иногда и имеют значение эпизодически. Чтобы иметь большее количество методов на вооружении, я разделяю эти методы. (Надеюсь, вы это оцените!)

Ссылка на внутренние процессы в своей компании

В каждой компании может происходить реструктуризация, перераспределение средств, функциональные изменения отделов, перевод людей на другие условия работы и в другие отделы, слияния, размежевания и прочее. Если такие факты не являются коммерческой тайной и их огласка не вредит имиджу вашей компании, почему бы не воспользоваться случаем, чтобы сослаться на данные обстоятельства при стимулировании возврата долга?

Клиент сам оказывается в ситуациях изменения и знает, как иногда важно на период преобразований мобилизовать все ресурсы, в том числе и финансовые! С другой стороны, ваш клиент не способен сказать вам: «Отложите ваш реинжиниринг на потом», или «Не объединяйте ваши отделы», так как он понимает, что, скажи он такие слова,

он поставит себя в крайне неудобное положение, потому что это не его дело, не его компетенция. Все, что может сделать ваш клиент, — это спросить, почему у вас происходит то или это.

На такой вопрос есть хороший ответ: «Разумеется, чтобы работать более эффективно, более оперативно для своих клиентов, по более высоким стандартам качества». Ну что тут скажешь — надо платить, вот и все.

Продавец: У нас в компании преобразования, руководство стремится усовершенствовать систему доставки, а потом транспортный отдел становится подчиняемым отделу продаж, который в свою очередь будет находиться под руководством директора по маркетингу. Преобразования требуют мобилизации внутри компании. Также директор хочет закрыть все старые долги. Можете заплатить в течение 14 дней? Это было бы здорово!

Или: «У нас меняется система финансовой отчетности. Можете оплатить в ближайшее время?»

Ссылка на бухгалтерию

Метод заслуживает особого внимания и выделения в отдельную категорию. Бухгалтер у нас в России — что-то неприкосновенное, вторая фигура после генерального директора. А часто в глазах самого бухгалтера — первая фигура. Разумеется, я встречал в своей практике крайне продвинутых бухгалтеров, клиент-ориентированных, настроенных на работу в команде. Но да простят меня бухгалтеры, мне кажется, это исключение. Бухгалтерия — монстр, бухгалтерия — гора, бухгалтерия — непреложный факт и непреодолимое препятствие, если препятствие. Так что если вы говорите своему клиенту-должнику, что ваша бухгалтерия требует оплаты, то ваш клиент очень хорошо вас понимает, если не на уровне сознания, то подсознательно.

Фигура бухгалтера подобна фигуре отца и матери, так же сакральна, так же значима, так же амбивалентна и так же, в некоторых случаях, страшна и inferнальна. Ослушаться бухгалтера — значит судьбе не повиноваться. Это в нашей крови.

Итак, если вы будете ссылаться на требования нашей бухгалтерии, клиент не сможет сказать вам, что бухгалтерия ничего не значит, он знает, что такое квартальные и годовые балансы, хотя бы понаслышке.

Продавец: Инна Михайловна, наш главный бухгалтер требует от меня к окончанию квартала провести все оплаты. Новый квартал начинается через 14 дней.

Ссылка на договор

Этот метод применяется не так уж часто. Целесообразность его использования возрастает со степенью неплатежеспособности клиента. Есть такие магазины, которые в принципе не хотят платить. Тогда можно применять и более жесткие меры. Одной из таких мер является разговор об условиях договора. Вы понимаете, что, ссылаясь на официальный договор и требуя соблюдения его условий, мы тем самым припираем клиента к стенке. Не про клиента (и не при клиенте) будет сказано, но знаете, что делает загнанная в угол крыса? Она кусается. Потому что у нее нет другого выхода.

А при стимулировании возврата денег необходимо пользоваться стратегией «Покажи врагу дорогу к жизни». Представьте себе разбойников, которых регулярная армия окружила со всех сторон и пытается уничтожить. Потери с обеих сторон огромные. В китайской книге «Искусство воевать» так сказано по поводу ведения войны: «Сначала разрушь планы противника, затем его союзы, затем разбей его войско на открытой местности, а уж только в крайнем случае осаждай его крепость».

Говорить клиенту о том, что он не выполняет договор, подобно осаде крепости. Не выполняешь договор, не держишь слово — неприятно опускаться в такой шкуре. Соответственно может возникнуть и агрессия у клиента. Хотя если вы можете говорить об условиях договора мягко и корректно, то метод крайне эффективен. Тут надо произносить слова как бы невзначай, будто вы так, между делом вспомнили

Продавец: Сам не помню, что там у нас по договору, по-моему, две недели, а прошло уже восемь. Может, оплатите?

Клиент: Может, оплачу.

П.: А когда сможете, в течение этой недели?

К.: Нет, вряд ли.

П.: Скажите, а когда будет реально?

К.: перезвоните через две недельки, может, получится что-нибудь.

П.: Я вас понимаю, но две недели прошли уже давно, а вы предлагаете еще две недели, а то и больше. Давайте назначим какой-то срок платежа, пусть через те же самые две недели. Давайте назначим оплату на этот день!

К.: Ладно, Бог с вами, через три недели.

П.: Я так понимаю, это будет 25-е число, то есть до 25-го вы оплатите?

К.: Да.

Но помните, мы живем не в стране договоров, а в стране договоренностей.

Ролевое принуждение

У нас есть все средства, чтобы отвести клиенту определенную роль: либо жертвы, либо спасителя.

Роль жертвы

Вы имеете с клиентом хороший контакт, хотя он вам и не платит. А пора. Вы звоните своему клиенту и начинаете приблизительно так: «Иван Семенович! Я к вам. Мое начальство мне голову хочет свернуть, говорит, что каждый клиент должен платить вовремя, а иначе это уже не бизнес, а благотворительность. Но я им объяснил, насколько вы важный и пухлый для нас человек, даже поручился за вас, что в течение 10 дней вы оплатите».

Все, что делает в этот момент торговый представитель, — это представляет клиента жертвой, на которую может наброситься руководство компании. Сам торговый представитель выставляет себя спасителем, готовым на все, чтобы избежать кровопролития. Прием иногда проходит.

Обратной стороной, отрицательным моментом может быть то, что клиенту не всегда, ой, не всегда, хочется исполнять такую роль. Существует классический треугольник ролей: жертва — спаситель — гонитель. Человек, выступающий в одной роли, при определенных условиях может плавно или резко перейти к другой. В этом не будет злого умысла. Просто не так часто хочется быть жертвой. А что делает жертва по отношению к спасителю? У нее один вариант ролевого движения — в сторону гонителя. Гонителя кого? Спасителя. (Гонители спасителя, что-то это мне напоминает. Ну, к примеру, начало нашей эры, Понтий Пилат, умывающий руки, и так далее.)

Будьте осторожны, не заставляйте жертву чувствовать себя некомфортно. И к слову сказать, в каждом человеке есть определенная предрасположенность к роли либо жертвы, либо спасителя, либо гонителя. Вам необходимо учесть данный факт и то, в какой момент происходит такой разговор.

Клиент: Я сам знаю, какой я важный человек, если нужно, сам объясню вашему руководству, так что имейте в виду, что я не нуждаюсь в вашей опеке, да и в ваших услугах тоже, а оплату, когда посчитаю нужным. Потому что ваш товар не особо популярен, как вы мне говорили. До свидания.

Клиент-спаситель

Ситуация противоположная. Вы надеваете на себя личину жертвы и тихим срывающимся голосом говорите своему клиенту-спасителю. «Иван Семенович, мне сказали, что если я не завершу отношения по долгам с магазинами, мне не выплатят 50 % зарплаты (отец родной, помощи, не корысти ради, а только волею пославшей мя жены прошу, отдайте 12 стульев).

Да, в определенной степени каждому из нас приятно делать людям добро, в особенности спасать их от неприятностей. Наполняешься опущением собственной значимости, значительности и превосходства. Но надолго ли это? Хороший вопрос, отличный, вы задали его вовремя. Клиент действительно может заплатить вам долги. Но!!! Классический треугольник всегда в действии. Другой вариант развития событий — внутренние полусознанные или сознательные размышления клиента на тему «А с какой стати мне платить человеку, которого никто не принимает всерьез, которого можно вот так унижить. Наверное, он только того и достоин. Так что и я не буду ему платить. Если даже его руководство ему не платит. Да и руководство у него еще то. Потом когда-нибудь оплачу».

Отметим еще один важный факт. Ваши действия должны быть чистыми. Есть чистые и нечистые ходы влияния. Если вы скажете клиенту примерно так: «Елена Васильевна, подходит конец года, давайте рассчитаемся, да еще и руководство может меня наказать, лишив 50 % премии», вы сделаете нечистый ход. Вы совмещаете два основания — ссылку на даты и личное сообщение по поводу того, что вы стали жертвой. Тем самым вы, вероятно, запутаете клиента своим сообщением. Если бы вы были менеджером и у вас в отделе провинился бы подчиненный, которого вы не можете наказать, потому что он человек от генерального директора, что нужно сделать? Решите такую задачу. Наказать виновного невозможно, наказать полувиноватого — нечистый ход. Наказать невинного — чистый ход, который может быть подобен по силе воздействия даже большим, чем наказание виновного. А как это делать? Да книга не об этом, а так бы поговорили.



Делайте чистые ходы влияния на клиентов, особенно при стимулировании возврата долгов!!!

Ссылка на другого человека в фирме-плательщике

Допустим, у вас есть возможность сказать заведующей секцией следующие слова: «Зинаида Ивановна, мне Николай Петрович сказал, что оплата возможна в течение нескольких дней. Он сказал, что после праздников у вас хорошие результаты по продажам, так что особых проблем нет». Это прекрасно. Зинаиде Ивановне придется несладко. А что ей прикажете делать, ежели Николай Петрович так сказал, тем более что Николай Петрович не самая последняя фигура в компании. Хотя, будем честными, такой вариант стимулирования возврата денег предоставляется нам крайне редко.

Метод «Эксклюзив»

В данном случае вам необходимо, если такое возможно, сослаться на эксклюзивные, исключительные отношения с нашим клиентом. Исключительность может выражаться в скидках, которые вы предоставляете клиенту, в определенных акциях, которые вы способны проводить в его магазине. К примеру, акции, нацеленные на стимулирование сбыта, где промоушн-герлы и промоушн-бойз проводят всевозможные демонстрации, презентации.

Исключительность может состоять из любых пунктов договора, официального или неформального.

Продавец: Добрый день, Марина. Вы знаете, что мы предоставляем вам услугу, которую получают только несколько магазинов из двухсот, с которыми работает наша компания. Мы заботимся о своих клиентах. Можете позаботиться о нас?

Клиент: О чем вы?

П.: Об оплате прошлой партии товара.

К.: Я-то думаю, к чему вы ведете? Ладно, я знаю, что нужно оплатить. В течение недели постараемся.

П.: Спасибо, Марина.

Метод сходства

Мы лучше относимся к тем, кто похож на нас. Известная психологическая истина. Общая беда сплачивает, общая радость объединяет. Если вы находите схожие черты в своем собеседнике, он вам кажется более понятным. (Женщины и мужчины реже дружат. В их отношениях часто появляется сексуальная энергия. Мы слишком разные, чтобы дружить, и по некоторым параметрам никогда не поймем друг

друга. Это мое личное мнение.) Если вы встречаетесь со старым знакомым, который, оказывается, занимается похожей работой, то вам есть что обсудить.

Если ваш клиент будет понимать сходство между его бизнесом и вашим, он лучше будет относиться к вашим проблемам. Когда у людей одинаковые сложности, они быстрее находят общий язык. Так давайте пользоваться этим правилом. При разговоре с клиентом, когда вашей основной целью является стимулирование возврата долга, вы можете показать клиенту, как вы похожи, как схож его бизнес и ваш. То, что вы и он оказались в одинаковых ситуациях, побудит клиента изменить к вам свое отношение. «Да, — подумает клиент, — я понимаю, о чем говорит этот парень, я сам сталкиваюсь с такими ситуациями».

Клиент: Сейчас у меня нет денег, я не смогу оплатить.

Продавец: Понимаете, мы занимаемся одним делом, я реализую продукты вам, вы — конечному потребителю. Вы оплачиваете нам, мы оплачиваем нашим поставщикам-производителям.

Ссылка на реализованный продукт

Все очень просто. Если товар, который вы поставили, уже реализован или услуга, которую вы оказываете, оказана или оказывается, кажется логичным попросить заплатить деньги.

Продавец: Василий! Ручки, которые мы поставили в ваш магазин, уже разошлись. Сможете оплатить нам?

Другой пример.

Продавец: Ольга! Система уже в действии, вы ею пользуетесь, она приносит вам пользу. Мне хотелось бы вновь поднять вопрос оплаты.

В данном методе необходимость оплаты подается как само собой разумеющееся, если продукт уже принес пользу клиенту. И объяснять-то ничего особо не стоит.

Разумеется, клиент может повести себя не самым лучшим образом.

Клиент: Я знаю, что ручки уже проданы, но вы у меня не единственный, кто просит заплатить. У меня еще пять поставщиков, и у каждого товар уже продан, а им я тоже должна. Так что давайте повременим. В следующий раз я оплачу быстрее, будете у меня первым.

В таком случае надо переходить к какому-либо другому методу. Не всегда все получается с первого раза, а жаль. Не отступайте от клиента, но знайте меру. Возможность передавить, перенапрячь клиента

должна всегда оцениваться краешком вашего сознания. Наверное, нет определенных, четких временных сроков, по которым мы могли бы судить о клиенте и на которые ориентироваться при оказании интервенции, имя которой — выбивание денег.

Напомню вам (на тот случай, если вы все время забываете, чем это мы тут занимаемся), что мы рассмотрели третий болевой момент — ощущение дискомфорта как с вашей стороны, так и со стороны клиента во время проведения повторных мер по стимулированию оплаты.

Здесь мы поставим точку в обсуждении стимулирования клиента к возврату долга.

Стимулирование клиента на принятие решения — завершение сделки

Стратегема 11. Вытаскивать хворост из-под котла

Костер, огонь, котел с водой. Если огонь сильный — вода кипит, если огонь слабый — вода теплая, если огня нет — вода холодна. Если вы хотите что-то сделать с водой, то можете поупражняться с котлом. Взять его в руки и отвести от огня. Но это сложно, потому что котел горячий. Вы можете случайно обжечься или пролить воду и ошпарить кого-то другого. Другой вариант — подливать в котел холодную воду, но процедура становится слишком сложной. Возникает множество вопросов. Где брать холодную воду? Как сделать так, чтобы не переполнить котел до краев? Уверен, что, подумав, вы зададите еще пару-тройку непростых вопросов.

Что же делать? Управлять температурой воды, используя хворост. Убирая хворост, мы воздействуем на причину нагревания воды, то есть на огонь.

Может быть несколько вариантов трактовки стратегемы.

1. Остановить нечто в начале возникновения. Истребить причину. Пресечь в корне. Это стратегема устранения.
2. Выбивать почву из-под ног. Лишать основания. Перекрывать кислород. Это стратегема ослабления.
3. Создать тление. Не тушить конфликт, но и не развивать его. Создать холодный конфликт между группировками. Заморозить отношения. Это стратегема управления.

Книга Хуань-цзы говорит: «Подливая кипятка в кипящую воду, кипения, конечно, не остановить. Истинно понимающий корень дела убирает огонь, и все». В романе Цзин Хуа Юань есть отрывок, связанный с лечением падушей. Приведем несколько строк: «Если она возникла из-за поедания той или иной снеди, то нежно заставить желудок переварить эту снедь. Если принимать различные лекарства, преследуя одну из перечисленных целей в зависимости от конкретного случая, не надо будет лечить от страха; страх исчезнет сам собой. Такой образ действий называют «вытаскивать хворост из-под котла».

Давайте вспомним поединок Геракла с Антеем. Как известно, последний вызывал всех встречных путников на бой. Сам Антей питался энергией от земли, и чем больше он лежал на лопатках, тем сильнее становился. Доведя противника до полного изнеможения, Антей убивал его.

Когда Геракл и Антей стали драться, Геракл бросил своего противника на землю, предполагая, что тем самым лишит его силы. Каково же было удивление Геракла, когда он увидел, что Антей буквально наливается силой, лежа на земле. Второй раз Антей сам специально упал на землю, чтобы напиться энергией. Тут-то Геракл и понял, в чем дело. Он обхватил Антея, сломав ему ребра, и поднял над землей. Геракл держал Антея на весу до тех пор, пока тот не испустил дух.

Еще одна история. Битва под Гуаньду. Одним войском командовал Цао Цао, лолководец ханьского императора, другим войском командовал Юань Шао, правитель областей Бин, Цзи и Цин. У Юань Шао было в подчинении 100 тысяч хорошо подготовленных воинов, у Цао Цао в распоряжении была двадцатитысячная армия и провиант на исходе. Но Цао Цао решил воспользоваться стратегемой «вытаскивать хворост из-под котла». Он выбрал 5000 лучших солдат и замаскировал их под воинов противника, дав воинам знамена Юань Шао. Они проникли во вражеский лагерь и подожгли его. Более того, тысяче воинов Юань Шао были отрезаны носы, а их лошадям — языки. Акция устрашения сработала как нельзя лучше. Армия Юань Шао была деморализована. Вера в победу — это и был тот хворост, который Цао Цао благодаря своим хитрым действиям убрал из-под котла боевой мощи Юань Шао. В результате Юань Шао занемог и умер. Армия его была окончательно сломлена морально. Победа была в руках Цао Цао.

Множество клиентов охотно контактируют с вами, но с трудом принимают решения, тем более такие, которые выгодны вам. Отрицательное решение клиента — тоже результат, но не тот, который вам нужен. Эта глава посвящена тому, как подталкивать клиента к принятию решения. В своей практике я не раз встречался с клиентами, для которых процесс продаж растягивался на многие месяцы. Клиент требовал все больших и больших уточнений, все больших уступок с моей стороны. На какие-то условия я мог пойти. Что-то было явно невыгодно, поэтому приходилось отказывать клиенту, долго объясняя ему, в чем тут дело и как такая уступка с моей стороны может помешать нашему общему делу — увеличению его доходов. Но как только переговоры подходили к принятию решения, клиент придумывал новый повод для отсрочки решения. Вам необходимо учитывать такие ситуации.

Вам также нужно принимать во внимание такие ситуации, когда клиент принимает решение чрезвычайно поспешно, не приняв во внимание все факторы. Следует уметь работать с такими ситуациями, когда клиент принимает решение не в нашу пользу. Что делать в таких случаях и как влиять на его решение? Задумайтесь о том, какие основные факторы влияют на решение клиента при приобретении товара и услуги?

Более того, в свободное время нелишне будет совершить замечательный экскурс в психологию оценки и принятия решения. Скажу вам откровенно, книга Скота Плауса «Психология оценки и принятия решения» долгое время являлась для меня настольной. Я просматривал ее если не каждый день, то уж каждую неделю точно. Мне кажется, что я знаю содержание этой книги наизусть. Я уверен, что безгранично уважаемый мной Скот Плаус не обидится, если я порекомендую читателям этой книги прочесть и его труд.

Первое правило завершения сделки гласит следующее.



Задав вопрос на завершение сделки, заткнись и жди, пока клиент не ответит.

Если вы стимулируете клиента к принятию решения, то вам необходимо создать атмосферу, в которой клиент действительно сможет принять решение. Решение — это всегда некий экстремум, некий максимум или минимум души, в котором клиент должен пребывать, чтобы сказать в первую очередь себе, а затем уж и вам «да» или «нет». Принятие решения происходит по-разному, о чем мы немало говорили до этого. Но в любом случае за решение клиента ответствен один из психических механизмов, будь то полное осознание при принятии решения, или эвристика репрезентативности, или эвристика доступности, или еще что-либо. (Иногда я использую некоторые научные термины, понимая, что эту книгу читают люди с интеллектом достаточным, чтобы воспринимать их).

Итак, вы задаете клиенту вопрос «Когда мы начнем работу?» Теперь важно дать ему возможность принять решение. Сделайте паузу и ждите. Прошел весь цикл продаж, вы создали благоприятное первое впечатление, вы ориентируетесь в клиенте, понимаете его потребности и желания, можете определить типовое поведение клиента, вы ярко аргументировали преимущества и выгоды работы с вашей компанией, вы презентовали свой продукт, обработали те возражения,

которые возникли у клиента в процессе переговоров о продажах, вы представили цену продукта в свете его ценности. Вы сказали достаточно. Теперь время говорить клиенту. Сделайте паузу и ждите, пока клиент примет решение. На любое решение необходимо время. Если же вы, задав вопрос, сами начинаете отвечать на него или дополнять клиента, тем самым вы предоставляете возможность вашему партнеру отсрочить процесс принятия решения.

Продемонстрирую на примере то, как делать не надо.

Продавец спрашивает: «Когда мы начнем работу?» Клиент думает. Продавец не выдерживает естественного для принятия решения напряжения и продолжает задавать вопросы: «Ну, мне кажется, вас все устраивает». Клиент продолжает думать.

Продавец просто ломается и начинает говорить то, чего не следует: «Разумеется, мы можем еще раз проработать проект и посмотреть, что еще можно улучшить». Клиент, обрадованный тем, что решение сейчас принимать не надо, и понимающий, что можно добиться еще каких-нибудь уступок, отвечает: «Да, проработайте проект еще раз и предложите мне новый вариант. Сколько у вас на это уйдет времени?»

Теперь глупо говорить, что новая версия вашего проекта будет готова через час. Вы — солидная компания, вы учитываете все тонкости. Тем более что даже на процесс бездумного переписывания уходит достаточное количество времени. А если учесть еще и текущую работу, работу с другими клиентами, то вы встретитесь с клиентом не меньше чем через неделю. А сколько конкурентов вашей компании могут в течение данной недели посетить этого клиента? Очень много! И при следующем посещении может обнаружиться, что клиент уже принял решение, но не в вашу пользу. Вот так.

Есть множество вариантов стимулирования клиента к принятию решения. Я предлагаю вам пройти по некоторым вариантам завершения сделки.

Способы завершения сделки

Естественное завершение

После беседы клиент сам спрашивает, как он может получить товар (услугу). Это самый благоприятный исход ваших переговоров. Кли-

ент настолько вовлечен, что самостоятельно инициирует процесс получения вашего продукта. То, о чем вы говорили, то, что вы рассказывали и демонстрировали, показало ему, что продукт ваш безусловно важная вещь для его бизнеса. Клиент принял решение в процессе переговоров. Стремитесь к этому. Но наши устремления не часто соответствуют реальности.

Завершение по предложению

Вы предлагаете клиенту принять решение прямо сейчас. Вы имеете на это право. Вы достаточно вложили в него, показали то, что ему необходимо, и теперь задаете простой вопрос на завершение сделки: «Ну что, берете?», «Ну как вам, заказываете?», «Будете устанавливать?», «Ну что ж, я вижу, вы заинтересованы в приобретении, это так?». То есть вы предлагаете клиенту свой продукт или услугу. Время в завершении цикла продаж самое подходящее.

Когда применяется данный метод завершения сделки?

Завершение по предложению часто используют продавцы розничных магазинов. Иногда такой метод оправдан, но подчас он скорее вредит продажам, чем помогает.

Клиент стоит у прилавка, рассматривает кожаную сумку, которая стоит около двухсот долларов. Клиент думает, подойдет ли эта сумка, достаточно ли она вместительна, Обладает ли она представительным внешним видом, хватит ли у него денег на такую покупку, учитывая, что его зарплата — 500 долларов в месяц. А тут продавец вмешивается: «Ну что, брать будете?» Я вас такому не учил, прошу заметить.

Рассмотрим другой вариант. Клиент находится в такой же ситуации, с тем же самым портфелем, а вы говорите ему: «Отличная сумка! Возьмете?» В этот момент вы смотрите в глаза клиенту, и в вашем взгляде он видит искреннее предложение воспользоваться возможностью купить себе хорошую вещь. В таком случае завершение по предложению — тот самый метод, который необходимо применить.

Завершение по предложению можно использовать, когда у вас достаточно хороший контакт с клиентом. Ваши прямые предложения будут восприниматься клиентом совершенно адекватно, ведь вы понимаете друг друга. Так кажется вам, так должно казаться клиенту. Чем прочнее контакт, тем более откровенные вопросы позволительны. Аксиома, не требующая доказательств.

Завершение по предложению применимо в случае, когда клиент заинтересован в продукте или услуге как таковой, но сомневается, делать это сейчас или немного подождать с решением. «А что, собственно, ждать?» — таков влутренний смысл вопроса продавца в этом случае. «Мы все оговорили, давайте оформлять договор!» И правда, все уже сказано, сомнений в целесообразности покупки нет, пора подписывать соглашение.

Завершение на основе альтернативы

Непреодолимая сила альтернативного вопроса. Выбор без выбора. Удобно стимулировать клиента к принятию решения, предлагая ему альтернативу.

- Вы хотели бы, чтобы вам доставили это по частям или все целиком?
- Вы будете пользоваться системой кондиционирования на производстве, в офисе или вам необходима комплексная услуга?
- Вы предполагаете автоматизировать только бухгалтерию или будете включать и другие бизнес-процессы?
- Ограничитесь одним компьютером или приобретете к нему принтер?

Что на такие вопросы способен ответить ваш клиент? Вы предлагаете ему выбрать, что он и сделает.

Естественно, всегда есть шанс, пусть небольшой, но все же шанс, что клиент скажет: «Подождите, подождите, я еще ничего не покупаю». Замечательно. Во-первых, вы, возможно, рано задали вопрос на принятие решения. Тогда возвращайтесь на более ранний этап цикла продаж. Во-вторых, при условии, что все факты указывали на готовность клиента к приобретению, а после вашего вопроса он столь резкоотреагировал, вы убедились, что что-то не так в вас или в нем. Тогда задавайте вопрос-объяснение. «Скажите, а что вас не устраивает?», «Позвольте спросить, а почему?» И так далее.

Завершение с уступками

«Если мы предоставим вам желаемую скидку, сможем ли мы подписать контракт?» Ба, знакомые все люди. Да это вопрос-заявление!!! Узнаете? Правило взаимного обмена, правило взаимных уступок. Если клиент просит или даже требует каких-либо уступок — скидки, рассрочки платежа, поэтапного ввода и так далее — и если вы в состоя-

нии работать на требуемых условиях или в состоянии предложить ему альтернативные уступки, не соглашайтесь просто так.

Клиент: А можно скидку?

Продавец: Можно.

Смешно, не правда ли? Если вы предоставляете дополнительные преимущества клиенту, просите или требуйте от него взаимных уступок. Это бизнес, это торговля, это рынок. Иначе клиент может предполагать, что вы хотели изначально работать с ним по менее выгодным условиям, чем с остальными клиентами. Здесь важно быть уверенным и демонстрировать клиенту, с одной стороны, готовность идти на какие-то послабления, с другой — показывать ему, что дополнительные преимущества не могут быть получены даром, все имеет свою цену. Клиент будет вас за это уважать. Вы — равноправные партнеры, которые говорят на одном языке — языке бизнеса.

Общая позиция такова: вы говорите об одном деле, пытаетесь учесть интерес обеих сторон. Кстати, если вам сложно требовать уступки у клиента, можете буквально использовать данную идеологическую подоплеку как объяснение своего вопроса.

Продавец: Вы понимаете, мы говорим об одном деле, и мы стараемся учесть интересы обеих сторон. Готовы ли вы в случае предоставления скидок с нашей стороны заключить контракт сегодня?

В своем требовании можно акцентировать не только сроки заключения контракта, но и массу других переменных, важных для вас. Если клиент предлагает снизить цену, вы можете сказать ему, что часть работы, оцениваемая именно в стоимость скидки, не сможет быть проведена. Пусть он поймет, что вы говорите о серьезных вещах, что каждое действие вашей компании тоже имеет денежный эквивалент.

Суммирующее завершение

Полезно обобщить сказанное, при том что клиенту определенно понравилось то, что вы говорили. Выберите несколько фактов, преимуществ и выгод, которые явно вызвали в вашем клиенте живой интерес, и подводите итоги вашей встречи или вашего долгого взаимодействия. Говорите уверенно. То, что вы вспоминаете, является вашей заслугой и преимуществом вашей компании. Так почему бы не испытывать законную гордость?

- Мы говорили о... (одно преимущество)
- Вы увидели, что дает... (второе преимущество)

- Вы также отметили, что мы... (третье преимущество)
- И нельзя забывать о том, что... (четвертое преимущество)
- Будем оформлять заказ?

Алгоритм прост: подведи итоги, сделай обзор встречи или ряда встреч и задай вопрос на завершение сделки. Удобный способ, требующий от вас нескольких вещей: вашей уверенности и вашего знания продукта, клиента и того, что происходило в процессе встречи или нескольких переговоров.

Записывайте то, что вы делаете, ведите базу данных клиента, пишите в кавычках употребляемые клиентом слова. А затем используйте это при подведении итогов. Вы попадете прямо в точку, если воспроизведете некоторые значимые для клиента слова и выражения.

Завершение с риском

Название имеет два смысла, и оба верны. Рискуете вы, применяя этот метод, — первый смысл. Рискует клиент, если не воспользуется вашим предложением, — второй смысл.

Продавец: Этот товар пользуется повышенным спросом, товарный запас заканчивается. Каково ваше решение?

Вы рискуете тем, что передадите на клиента, и он вам заявит: «Знаете что! У меня таких, как вы, масса, так что я всегда смогу заказать и у других» (ну бывают же случаи, когда каждый из нас так обалдевает, что диву даешься и задаешь себе вопрос: чему меня учили, где мой опыт, что со мной?).

В своем вопросе вы даёте понять клиенту, что при определенных условиях он может потерять выгоду, о которой вы тут так безуспешно талдычите ему.

Можно сослаться на разные факторы, которые надо учитывать клиенту.

Привожу несколько примеров.

Завершение с риском — ссылка на инфляцию

Василий Петрович! Мы же знаем, что происходит сейчас на финансовых рынках. Индекс *NASDAQ* стремительно падает в течение 27 месяцев. Волна биржевых кризисов идет по всему миру, это неминуемо влечет замедление экономического роста и рост инфляций. Деньги, которые не используются, обесцениваются. Только постоянные вложения в выгодные проекты обеспечивают бизнесу стабильность и более того — развитие. Мы уже убедились в выгоде нашего предложения. Мне кажется, что ре-

шение, принятое сейчас, оправдает себя в любом случае, а уж в случае падения курса рубля тем более.

Завершение с риском — ссылка на конкурентов

Ирина! Ваша компания занимается цифровой связью. Вы постоянно размещаете рекламу в газете «Большая Москва». Компания «Мостар» также размещает там рекламу. Но посмотрите, теперь они и у нас, в газете «Москва — четвертый Рим». Я достаточно подробно рассказывал вам о наших читателях. Наша газета каждый четверг попадает на столы генеральных директоров самых крупных компаний города. Этим уже стала пользоваться компания «Мостар». Может, не стоит давать возможность вашим клиентам принимать решение на основе одного предложения? Ваша реклама будет альтернативой!

Завершение с риском — ссылка на эксклюзив

Леонид Антонович! Те условия, на которых я предлагаю работать с нами, — эксклюзивны. Мы предлагаем такие условия, потому что ваш бизнес, как вы мне говорили не раз, сейчас развивается. А мы стремимся учитывать положение своего клиента. Уверен, что завтра ваше дело выйдет на новый уровень отношений с собственными клиентами. В данном случае для крупных компаний у нас работают другие условия. Это оправданно. Сделайте еще один шаг в сторону скорейшего развития.

Завершение с риском — ссылка на компанию по стимулированию сбыта

Юля! Наша акция заканчивается через десять дней. За этот период вы еще можете получить наш продукт со скидкой в 10 %!

Завершение по важнейшим пунктам

Допустим, вы были так профессиональны при переговорах с клиентом, что умудрились понять, что же для вашего клиента является самым главным в тех продуктах, которые предоставляете вы и ваши конкуренты. Допустим такое положение вещей. Допустим также, что важный фактор для клиента может быть обеспечен вашей компанией. Так почему бы не предложить клиенту подписать договор и пожать друг другу руки? У клиента есть некоторая необходимость. Вы можете удовлетворить его основную потребность. Делайте свой ход!

«Мы выяснили, что самое главное для вас... (долгосрочность, хороший вид, необычность, последняя разработка...). Наш товар как раз такой. Перейдем к оформлению?»

Подчеркните основное желание клиента, скажите, что вы можете его удовлетворить, и переходите к завершению сделки.



Продавать — так просто!

Продавец: Максим. Ваша компания сейчас переезжает, и вы обновляете офисную мебель, не правда ли?

Клиент: Ну да.

П.: На прошлой неделе, когда мы с вами встречались, вы сказали, что самое важное для вас — два фактора: долговечность и невысокая цена мебели. Наша мебель может служить в течение многих лет благодаря хорошему материалу и защитному покрытию, а цены, вы могли в этом убедиться, у нас невысокие. Это то, что вам нужно?

Завершение по второстепенному пункту

А если вы понимаете, что по основным пунктам ваши предложения идентичны предложениям конкурентов, не стоит расстраиваться, у вас наверняка есть не одно второстепенное преимущество. Когда мы с конкурентами приблизительно одинаковы, все решают важные мелочи, которые мы учитываем при рассказе о дополнительных услугах нашей компании. «Думайте о важных мелочах» — рекламный слоган одной компании. Этот призыв к клиенту на меня оказал большое влияние. Мне действительно захотелось узнать, что же они такого предлагают из мелочей, что не могут сделать их конкуренты. (Но я не позвонил, каюсь. На то есть уважительная причина — товар этой компании чрезвычайно элитный. Не дорос я до такого. Может быть, когда-нибудь потом (замечтался, бросил писать книгу...)).

Продавец: Вы видите, что по всем пунктам наш товар не уступает другим, вдобавок к этому у нас есть дополнительная услуга, о которой я вам только что рассказал. Скажите, это может быть определяющим ваше решение?

Завершение на основе владения

При данном методе необходимо задавать вопрос-владение, суть которого состоит в том, что самим вопросом вы заставляете клиента ощутить, будто бы он уже пользуется этим товаром. Такого типа вопросы хороши не только на завершающем этапе цикла продаж. Вы можете задавать вопрос-владение на начальных этапах. Тем самым вы будете подталкивать клиента к ощущению себя человеком, который уже владеет этим продуктом или пользуется такой услугой.

- Вы представляете себе, что новая мебель дополняет уже имеющуюся, или вы подразумеваете полное обновление?

- Вы хотите получать офисную бумагу одного формата А4 или вы также пользуетесь форматом А3?

Как вы можете отметить, данный тип вопроса соединен с альтернативным вопросом. Так удобнее его использовать.

Где вы будете использовать это, в офисе или на производстве?

Подразумевая, что клиент уже владеет вашим продуктом, вы и вопросы задаете соответствующие, конкретизирующие его картину будущего. Основная ваша цель — сделать так, чтобы картина будущего в сознании клиента была неотделима от картины настоящего. Мы часто задаем вопросы-владения. Если мы будем делать это более осознанно, то получим большую прибыль. Вы понимаете, что вопрос-владение не следует задавать при холодном контакте. Такой вопрос подразумевает принципиальное согласие клиента, что он в принципе заинтересован в продукте, просто еще многое не решил. К примеру, не знает, кто будет поставщиком услуг. Он, может, еще не определился в выборе модели или версии. Также сроки приобретения могут быть неявными как для него, так и для вас. Тогда вы вовлекаете клиента в принятие решения тем, что стимулируете очередной раз представить себя владельцем.

Сложно отказаться от того, что имеешь, хотя бы в своем представлении. Есть теории человеческой памяти, согласно которым человек абсолютно ничего не забывает навсегда. Все события, факты хранятся в отдельных мозговых файлах, какие-то из них доступны мыслительному анализу, какие-то помнятся на уровне эмоций, что-то воспроизводится в желаниях человека и в его поведении, несмотря на бессознательность коренных побудительных мотивов. Так или иначе, в соответствии с такими теориями памяти всякое влияние на человека имеет определенный эффект в продолжение всей жизни. Если принять к сведению такую теорию, то нам только и надо что стимулировать у клиента переживания обладания нашим товаром. И в какой-то момент масса данных переживаний станет настолько критической, что он сознательно или нет примет решение приобрести продукт во что бы то ни стало.

Завершение ввиду будущих событий

Данная форма стимулирования клиента к принятию решения основана на широко распространенном виде воздействия. Я говорю о том, когда приводится одно событие, а затем второе событие связы-

вается с первым. Первое и последнее события становятся неразрывными в глазах тех, кому все это предоставляется. Иногда даже два или несколько событий «притягиваются за уши» друг к другу. Но воспринимающие эти два события люди могут не заметить данного обстоятельства. Я утрировал, усилил ситуацию. На самом деле сейчас идет речь о вполне логичном связывании, которое не требует манипуляций и неэтичного поведения по отношению к клиенту.

Итак, по ходу беседы вы отмечаете какое-либо событие в жизни клиента, которое так или иначе связано с возможным использованием вашего продукта. Затем вы продолжаете беседу. К завершению процесса продаж вы вспоминаете это событие и связываете закупку вашего товара с этим событием.



Я же не раз уже говорил, что нет ничего проще, чем продавать то, что вы продаете!

Продавец: Добрый день, Иван Семенович. Мы уже встречались с вами два раза и договаривались встретиться еще раз. Меня зовут Максим, я менеджер отдела договоров, завод пластиковых конструкций.

Клиент: Да помню, заходите, присаживайтесь, у нас тут суматоха, наше строительно-монтажное управление сейчас получило еще один заказ. Так что у вас? Давайте быстро.

П.: Вы говорили, что не понимаете, почему должны работать с нами, если у вас итак достаточно все хорошо развивается с «Предприятием пластмасс». Я говорил вам о том, какой продукт предоставляем мы и чем он отличается от продукта наших конкурентов. Вы сказали, что все это здорово, но это недостаточно, чтобы менять поставщика.

К.: Да, да, все так, а что?

П.: Иван Семенович, я уточнил у руководства некоторые моменты и понял, что ввел вас в заблуждение. Но не в плохом смысле, а в хорошем: мы берем доставку на себя и оплачиваем ее, если объем заказа от 100 000 долларов.

К.: Понятно, я-то я думаю, что это вы так...

П.: Я так понимаю, что ваши работы в основной своей части на 80 % достаточно крупные, чтобы превысить данную сумму.

К.: Да вот, к примеру, сейчас мы строим новый бизнес-центр. Там одни внешние покрытия чего стоят.

П.: Но, я узнавал, «Предприятие пластмасс» делает доставку бесплатной только в случае заказа от 500 000 долларов.

К.: Да, в этот раз придется за нее платить.

П.: А когда вам нужно доставить продукцию к клиенту?

К.: Через три недели все должно быть в готовности, там приезжает куча строителей, куча монтажников, они клянутся, что за две недели все сделают. Я сомневаюсь, но у нас такие правила. К началу работ 80 % комплектующих должны быть в готовности номер один.

П.: Отлично, получается, что по всем показателям мы равны, кроме двух. Первое преимущество — добавочный компонент, разработанный нашими технологами, обеспечивающий повышенную прочность продукта. Это особенно важно на этапе монтажа. Второе преимущество — бесплатная доставка при условии заказа от 100 000 долларов. Что вы по этому поводу думаете?

К.: Что я могу думать, молодцы. А когда вы сможете изготовить то, что нам нужно?

П.: При условии, что вам нужно через три недели уже 80 % компонентов, вас устроит, что через 16 дней поступит — 60 %, а к двадцатому дню, на вашей площадке будет лежать — 85 % комплектующих?

К.: Меня-то устроит, я должен поговорить с генеральным директором, кстати, вы с ним знакомы, мы же разговаривали в прошлый раз втроем.

П.: Да, Альберта Васильевича я помню.

К.: Отлично, я вечером буду с ним разговаривать, так что подойдите завтра, еще раз поговорим, если все будет в порядке, надо кое-какие детали уточнить.

П.: Хорошо завтра в это же время.

К.: Да, давайте.

Красиво пишется, да сложно делается. Сложно делается в случае, если не читается то, что красиво пишется.

Общая формула завершения сделки в виду будущих событий такова: «Я так понимаю, Вам будет необходима подобная система через неделю. А если мы доставим ее через три дня?»

Ошибочное завершение

Совершенно особый метод завершения сделки. Тут необходимы особое умение и необычные условия. Метод может применяться как в процессе длительных переговоров на завершающей стадии, так и в экспресс-продажах. Самое главное в данном методе — быть особо внимательным к словам клиента, запоминать различные детали. В какой-то момент вам нужно ошибиться, намеренно ошибиться, но так, чтобы клиент не почувствовал, что это умышленно. Ошибаться можно в мелочах. Если вы допустите ляп в существенном, клиент подумает, что вы его не слушаете, обидится и уйдет в прямом или переносном

смысле к конкуренту, уйдет, в зависимости от типа продаж, в которые вы сейчас включены.

Продавец: Здравствуйте.

Клиент: Добрый день.

Клиент рассматривает рубашки, в какой-то момент обращается к продавцу: «Вон ту рубашку покажите, пожалуйста».

П.: Пожалуйста.

Клиент рассматривает рубашку.

П.: А какие рубашки вы предпочитаете носить?

К.: Я сам об этом сейчас думаю, может быть, что-нибудь голубое, но цвет — это не самое важное. Я хочу с таким воротником, с большим углом, как сейчас политики носят.

П.: Да, понимаю.

К.: Так что есть?

П.: Значит, с воротником как у политиков, с широким углом, а цвет темно-синий?

К.: Нет, голубой.

П.: Голубой как раз у нас есть, вот.

К.: Отлично, беру.

Как вы понимаете, это был пример экспресс-продажи.

Но будьте с этим методом осторожны, а лучше вообще не пользуйтесь им!

«Партнерство»

Метод заключается в том, что наши предположения о начале работы высказываются как предположения о начале совместной работы. То есть ваше побуждение клиента или вопрос к нему должны строиться таким образом, чтобы и в его форме и в содержании содержалось нечто, что говорит о совместной работе двух партнеров. Самым простым примером может служить вопрос: «Когда мы начнем?» или «Когда начинаем?». Здесь само местоимение «мы» скрыто или явно подразумевает, что принятое решение о совместной работе — совместно принятое, что нам предстоит еще долго работать вместе. Метод «Партнерство» заключается в самой внутренней установке, исходя из которой вы говорите с клиентом: «Кто из ваших... будет принимать участие?» (Будто кто-то из наших уже давно на месте. Сидим, вас ждем, а вы

все никак принять решение не можете.) Этот метод по своей установочной сути похож на следующий, о котором нельзя не упомянуть.

Завершение по предположению

Вы «предполагаете», что ваш клиент уже принял решение о покупке, и ведете себя так, пока он не возразил. Знаете, что самое интересное? Возражение может и не появиться. Суть метода опять-таки в установке, с которой вы ведете себя на этапе завершения сделки. Я часто применяю такой метод, он мне очень помогает. Я начинаю говорить с клиентом так, будто уже нечего обсуждать, кто именно будет с ним работать — я или мои конкуренты. Разумеется, я. Конечно, я так не говорю, я стараюсь так думать. Поэтому и весь наш разговор строится на конкретных деталях, которые необходимо прояснить, чтобы начать собственно этап работ. Ведите себя естественным образом. Зачем вам сомневаться в себе? Не стоит. Оставьте это право клиенту, предоставив себе полную уверенность в том, что решение принято и надо лишь обговорить детали.

Итак, завершение сделки — активное клиента к принятию решения. С этим надо работать. Вы будете завершать все сделки с клиентами? Отлично!

Здесь необходимо сказать несколько слов об поддержании отношений с клиентами. Как-то на эту важную тему у меня постоянно не хватает времени. Вы понимаете, о чем идет речь? Сколько клиентов я потерял из-за недостаточного внимания к ним?! Не буду здесь отвечать. Задайте и вы себе этот вопрос.

Мало того что вам необходимо постоянно завоевывать клиентов, вам также следует прилагать немалые усилия по их удержанию. Задача разбивается на несколько подзадач.

Первая подзадача — поддержание контакта с клиентом, который еще не принял решение. Некоторые виды продуктов, услуг предполагают достаточно длительный этап работы с клиентом до завершения сделки. Иногда процесс продаж растягивается на год, думаю, что в некоторых случаях и на больший срок. Где-то такое время работы с клиентом обусловлено самими продуктом (консалтинговая деятельность, рекламные услуги, информационные технологии, дорогое оборудование и так далее), где-то продолжительный срок «обхаживания» клиента определен самим типом клиента.

Тот же самый магазин может содержать в своих недрах такую заведующую, которую не так просто убедить, что поставщик, с которым она работает, не единственный, что существуют и другие, не хуже, а по некоторым параметрам — превосходящие, и что, возможно, вы — именно такая компания. Но сила ригидности клиента такова, что он ни в какую не хочет сходить с накатанной колеи, которая обеспечивает ему внутреннее спокойствие и внешнее благополучие. В данном случае также необходимо постоянно поддерживать контакт с клиентом.

Поддержание отношений с клиентами — тема, граничащая с маркетингом, поэтому я опять оставляю ее проработку для следующей книги.

Работа с окончательными отказами

Вы так много сделали, двигаясь по циклу продаж, но ваш клиент выбрал не вас, а конкурента! Печально, но не смертельно. Преодолейте свои чувства (обиду, месть, самообвинение, злость и так далее...) и поменяйте отношение к отказу.

Отношение к отказу

Если клиент отказал, это не значит, что он отказал навсегда, даже если он так говорит. Отказал конкретный представитель данной компании, отказал в данное время, в данной собственной ситуации, учитывая данную вашу ситуацию! Сколько переменных? Четыре. Представитель может поменяться (даже владельцы компаний, как мы знаем, меняются), меняется время, внешняя ситуация и ваши возможности.



Оставляйте дверь открытой!!!

Имея позитивное отношение к отказу, повторите попытку.

Повторная попытка

После отказа попробуйте повернуть реку вспять.

Клиент: Мы решили работать с другой компанией.

Продавец: Я понимаю, о чем вы говорите. Давайте еще раз вместе взвесим все за и против.

Если повторная попытка ни к чему не привела, признайте выбор клиента.

Признание выбора клиента

К примеру, «Хороший выбор».

А теперь оставьте дверь открытой.

Оставить дверь открытой

К примеру, «Скажите, пожалуйста, если ситуация изменится, будете ли вы открыты к продолжению нашего разговора?»

Обычно на такой вопрос клиент отвечает утвердительно. (А что прикажете делать?) Но если вы так умудрились испортить контакт, что клиент говорит «Нет», тогда получите от него обратную связь (в данном случае вам она крайне необходима!!!).

Метод «Что я сделал неправильно?»

Так и спросите, будет полезно.

А самое главное в этом методе заключается в том, что клиент в ответ на вашу искренность и позицию может смягчиться и выдать истинную причину отказа, которую вы сможете учесть и получить заказ у этого клиента, о котором еще минуту назад вы думали как о «мертвом»!!!

Никогда не сдавайтесь! Никогда не опускайте руки! Бейтесь до последнего!!!

Оказание влияния в переговорах и продажах (продвинутая глава)

Стратегия 12. Мутить воду, чтобы поймать рыбу

Суть: создать запутанную ситуацию и воспользоваться ею для своих целей. Другой вариант — воспользоваться возникшей неразберихой. Стратегия баламута.

Во «Внешнем комментарии Хань к книге Песен» говорится: «Когда вода слишком грязна, рыбы жадно хватают воздух».

Ма Юнцин, живший в эпоху Сунь, писал: «... туда приплывают на лодках местные жители и баламутят длинными бамбуковыми шестами там воду и бьют в металлические била, чтобы вспугнуть рыбу. Через некоторое время потревоженная рыба начинает выпрыгивать из воды, попадая прямо в расставленные сети».

Военное искусство Сунь-Цзы гласит: «Покоряй противника, внося в его стане разлад».

Государство Янь атаковало Ци и завладело обширной территорией, включающей более 70 городов. Войско Янь осадило города Цзимо. Полководец осажденного города тайно собрал 1000 быков, велел надеть на них темно-красные попоны, разрисованные страшными драконами. К рогам быков привязали острые ножи, а к хвостам пакли из тростника, смазанные жиром. Глубокой ночью в стенах города были сделаны лазы, через которые выгнали быков с зажженными хвостами. Быки от огня пришли в ярость и помчались вперед на войско Янь. Быки ревели, ножами ранили солдат, а отблески от огня освещали огнедышащих драконов на их пополах. За быками следовали 5000 тысяч воинов армии Ци. Все в осажденном городе — и женщины, и старики, и дети — стучали в колокола, металлические предметы и просто ложками по кастрюлям. Все это посеяло небывалую панику в войске Янь, за счет чего удалось одержать полную победу.

Использование многозначности в ответах также можно считать замутнением воды.

Есть одна притча про трех чиновников, которые отправились сдавать экзамен, чтобы получить следующий сан. Но перед этим они решили зайти к га-

гадатель. Войдя к нему в комнату втроем, они изложили суть просьбы. Гадатель посмотрел на них и многозначительно поднял палец. Все трое довольные удалились. Этот жест можно интерпретировать по-всякому: только один сдаст экзамен, только один провалится, если они будут держаться вместе, то сдадут экзамен, можно совершить только одну ошибку и так далее. Главное, что гадатель всегда может пойти на попятную.

Вы только не думайте, что я возомнил черт знает что, но данная глава для продвинутых. Для тех, кто не останавливается, для тех, кто готов оттачивать филигранные техники переговоров. Просто чтобы овладеть данными техниками, нужно приложить много усилий, больше, как мне кажется, чем к техникам аргументации и убеждения. Но и в этом я могу ошибаться. А вот в чем ошибки точно нет, так это в утверждении, что техники оказания влияния в переговорах работают. И работают еще как!

Оказание влияния в переговорах и продажах — это работа с клиентом на тонком уровне; такая работа требует мастерства или хотя бы стремления стать мастером. Когда нужно что-нибудь починить или наладить, лучше вызвать мастера! В нашем случае мастер находится внутри нас самих. Позови своего внутреннего мастера для осуществления тактического воздействия в переговорах!

Здесь мы подробно рассмотрим разнообразные способы влияния. Я рассматривал их в книге «Правильные управленческие решения. Поиск и принятие» под соусом управленческих воздействий. В данной книге мы по-новому рассмотрим эту тему. Вернее, мы рассмотрим две ипостаси человека — индивида и субъекта, оставляя личность и индивидуальность до следующего издания. Вы можете спросить меня: «А почему не сейчас, почему вы какие-то темы оставляете на потом?» Отвечу вопросом на вопрос. «А вы представляете, насколько это сложно — создавать новое, интересное и практичное?» Да, да, именно — и новое, и интересное, и практичное. На все нужно время. Мне кажется, что тот, кто освоит даже те техники, которые предлагаются в этой главе, уже получит с лихвой. Так что чтение обещает быть увлекательным и полезным.

И вот еще что: это вам не Карнеги с его чрезвычайно простыми советами типа называйте человека по имени и улыбайтесь ему. Просто и эффективно, но уж слишком по-американски. Карнеги был прав. То, что он говорил, действительно верно в большинстве случаев. Но хочется чего-то большего, значительно большего. И к этому большому мы стремимся в этой главе!

Для начала давайте выберем основание для классификации способов воздействия. У вас есть какие-нибудь идеи на этот счет? Уверен, что есть. Моя идея состоит в следующем: мы рассмотрим четыре ипостаси человека и в каждой из этих ипостасей выделим четыре элемента. Итого получится 16. Кстати, вы приятно удивитесь и пятому элементу в одной из ипостасей. Но об этом позже.

Итак, можно выделить четыре составляющих человека, каждая из которых по своей сути представляет более высокий уровень организации по сравнению с предыдущей. Причем более низкий уровень человека является необходимым фундаментом для становления последующего.

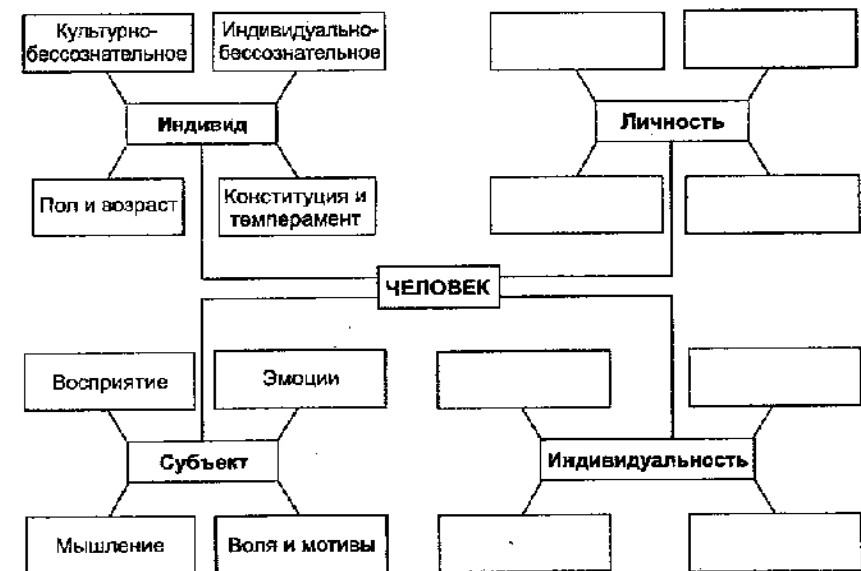


Рис. 13

Четыре уровня человека

1. Индивид. Большей частью врожденные или бессознательно приобретенные качества человека. Можно сказать, это то, что не требует нашего вклада. Становление индивида происходит без воли самого индивида. Здесь важным является культурно-бессознательный компонент, инди-

видуально-бессознательная часть, половозрастные характеристики, конституционно-темпераментные свойства. Индивид — то, что отличает нас от других с точки зрения природной и бессознательно сформированной данности. За счет индивидуальных качеств человек обеспечивается определенной энергией, задающей силовое качество жизни человека, поэтому мы соотносим индивида с Энергией.

2. Субъект. Наши психические процессы. Наша психика отражает этот мир, реагирует на него. Субъект как срез человеческого бытия как раз содержит в себе то, что позволяет отражать и реагировать на этот мир: восприятие, мышление, эмоции и волевой компонент. Субъект — часть нас самих, которая есть у всех. Субъектные характеристики человека удачно соотносятся с информацией, которую человек впитывает через восприятие, переживает через эмоции, перерабатывает посредством мышления и на которую реагирует волевыми импульсами. Поэтому мы соотносим Субъекта с Информацией.

3. Личность. Мы существуем в контексте других людей, групп, ролей, сообществ и отношений. Мы осознаем других и самих себя (у некоторых из нас даже есть совесть). Взаимодействие «человек — человек» характеризует нашу личность. Личность организуется и реализуется в социальной среде. Есть ужасные примеры, приведенные самой природой. К примеру, был найден настоящий Маугли, который какую-то часть жизни провел среди животных. Он был воспитан среди них. Это в детских книгах все хорошо кончается, а в жизни не всегда. Настоящий Маугли был не способен к человеческому общению с другими людьми.

Личность формируется в пространстве других людей. Поэтому мы соотносим Личность и Пространство. Или был случай, когда человек, дезертировавший с передовой во время Великой Отечественной войны, несколько десятилетий провел на чердаке собственного дома. Он прятался там, боясь наказания. Такой человек постепенно терял собственную личность, потому что не был включен в социальное пространство.

4. Индивидуальность. То, что отличает нас от других с точки зрения бытия в этом мире. В процессе жизни у нас формируются определенные ценности. Каждый человек характеризуется определенной направленностью, то есть жизненными интересами. У каждого свои способности, от реализации которых зависят наши достижения. Вся наша жизнь складывается в жизненную историю, которая состоит как из реальных событий, так и из смысловых, знаковых, мифических,

мистических и вымышленных. Мы понимаем, что индивидуальность складывается со временем. Соответственно, у нас есть рядоположение Индивидуальности и Времени.

Зачем вас это знать? Ну, во-первых, это интересно, а во-вторых, мы с помощью данного деления человека произведем классификацию способов оказания влияния в переговорах. И пусть данная классификация не будет совершенной с точки зрения научной психологии (хотя и с этим я готов поспорить), главное, чтобы она давала нам практический результат!

Данные способы оказания влияния применимы к большому количеству ситуаций. Очевидно, что воздействовать можно на клиентов, на партнеров, на соучредителей, на поставщиков, на представителей государственных органов, на бандитов (если повезет), на хорошо знакомых и малознакомых людей (только на друзей не стоит, с ними лучше быть искренними). В данной версии книги мы рассмотрим только влияние через индивидуальные и субъектные характеристики человека. И то не через все. Личность и Индивидуальность клиента оставим до лучших времен или в качестве домашнего задания.

Индивид

Мне кажется, будет верным выделить четыре составляющие индивида.

1. Культурно-бессознательный пласт.
2. Индивидуально-бессознательный пласт.
3. Половозрастные характеристики.
4. Конституционно-темпераментные характеристики.

Культурно-бессознательное

У вас, возможно, возник вопрос, почему я называю этот пласт именно так. Этот уровень человека определяется чем-то глубоким и врожденным. Здесь есть два момента. Первый — то, что нам дано по наследству от наших братьев меньших, животных, в частности от приматов, от которых мы, по всей вероятности (увы!) произошли. Я имею в виду безусловные рефлексы и инстинкты. Второй — то, что нам дано от предыдущих поколений человечества, так называемые архетипы, наше коллективное бессознательное. Это образы, которые неявно присутствуют в нас, это мифы, которые мы реализуем, не отдавая себе в этом отчета.

Мы можем использовать это в своих целях.

Архетипы и мифы. К примеру, архетипически-мифологическую составляющую человека можно использовать в переговорах, вспоминая сказки и мифы. Вы только не смейтесь. Знаете, над Циолковским тоже смеялись, когда он говорил о полетах в космос. А мы здесь говорим все-таки о более простых вещах.

В сложной ситуации в переговорах вспомните какую-нибудь сказку или миф, который подтверждает правильность нашего предложения.

Партнер: Ваше предложение не так интересно в денежном отношении, как предложение ваших конкурентов.

Вы: Вспомните поединок Геракла с Антеем. Геракл, ничего не подозревая, бросил Антея на землю, а тот стал еще сильнее. Геракл положил Антея на лопатки и вдруг заметил, что тот буквально наливается силами. Тогда-то Геракл и понял, что силы Антею даст земля. А поняв это, Геракл поднял Антея над землей, крепко сжал и держал так, пока тот не испустил дух. Наши конкуренты падают в цене. Не подобны ли они Антею? Ведь тем самым они набираются силы. Потом, все оборудование, которое они предлагают, будут обслуживать именно они. Вы попадете в зависимость и будете повержены, потому что по низкой цене редко бывает высокое качество.

Это очень высокий уровень работы и очень благодарный. Конечно, и применять такие вещи лучше в переговорах на высоком уровне.

Хотя сказку про Емелю можно применить и в более простых продажах.

Клиент: Я не вижу особого смысла работать с вами.

Продавец: Я вам отвечу так: если вы воспользуетесь нашими услугами, то почувствуете, что держите в руках палку, которой можете сказать «по моему велению, по моему хотению».

Понимаете, по мнению Карла Густава Юнга, который разрабатывал теорию коллективного бессознательного, то, что в разных народах и культурах, на разных материках одновременно возникли одни и те же сказки, не является случайностью. Это доказывает существование некоего общего бессознательного пространства, неких общих символов, которые являются значимыми для всего человечества и для каждого человека в отдельности.

Мы же, как продавцы, можем использовать эти символы, чтобы влиять на других.

Юнг ввел такое понятие, как архетип — некая значимая фигура. К примеру, архетип героя, архетип единственной и неповторимой

женщины и так далее. Если вы будете понимать это, то сможете и использовать.

Ну и вообще читайте чаще сказки (а потом рассказывайте их клиентам)!

Безусловные рефлексы. В каждом из нас есть рефлексы, заложенные самой природой. Вы отдернете руку от горячего, не задумываясь, вы уйдете из места со зловонным запахом, даже не обучаясь этому. Оказавшись в крошечной темноте, вы пойдете на свет. Ваше поведение будет продиктовано законами выживания. Если уколоть вашу руку, она отдернется — это безусловный рефлекс. Как мы можем использовать такие рефлексы при воздействии на другого человека? Это самые простые варианты влияния. Поставьте на свой стол блестящую фигурку. Проводя разговор с клиентом, вы сможете заметить, как он рефлекторно смотрит на нее. Когда его взгляд устремлен на блестящую фигурку, его внимание достаточно сфокусировано и в этот момент можно сказать то, что он должен запомнить. Ставлю 1 против 10, что он запомнит.

Другой пример. Во время переговоров с клиентом вы встаете и подходите к флип-чарту, который стоит у него в кабинете, для того чтобы нагляднее изобразить свою мысль. Пока вы двигаетесь, вы дополнительно привлекаете внимание. Показывая новые бумаги, доставая их из ящика стола, вы возбуждаете в человеке ориентировочный рефлекс — поворот головы на все новое. Список можно продолжать. Одно могу сказать напоследок: чем больше думаешь о рефlekсах, тем больше понимаешь, что некоторые люди живут, исключительно руководствуясь ими.

Инстинкты. Инстинкты — явление более сложное. Пока я не готов к обсуждению.

Индивидуально-бессознательное

Под индивидуально-бессознательным имеются в виду, с одной стороны, рефлексы, сформированные жизнью, так называемые условные рефлексы, с другой — значимые бессознательные объекты. Между ними находятся наши привычки. Попробую внести ясность.

Условные рефлексы. Если голодной собаке показывать еду, у нее потечет слюна. Это безусловный рефлекс. Если одновременно с предъявлением пищи зажигать лампочку и делать это из раза в раз на протяжении определенного времени, то потом, зажигая свет (и не предъявляя еду), мы будем вызывать слюноотделение. Таким обра-

зом, мы сформировали условный рефлекс. Именно это и делал Павлов в опытах на собаках, чем снискал всемирную славу. И если Владимир Маяковский писал: «Каждый из нас немножечко лошадь», то я позволю себе следующее высказывание: «Каждый из нас во многом собака Павлова».

Кто-нибудь из вас навсерьез интересовался таким течением в психологии, как НЛП (нейролингвистическое программирование). Давайте поставим точки над «i»! Во многом заслуга «нлпистов» заключается лишь в том, что они собрали несколько теорий в одну и назвали это НЛП. Нового они придумали не много. Когда на тренинге кто-нибудь с горящими глазами в ответ на продемонстрированную мною технику общения спрашивает: «Это НЛП?» — я отвечаю: «Ведь если кто-то говорит по-русски, вы же не говорите, что это язык Ожегова? Это просто русский язык, а Ожегов создал словарь».

Так вот, НЛП — тоже словарь, только психологии, неплохой, но очень неполный. В НЛП введен такой термин — «якорь». На языке условных рефлексов якорем является условный стимул, который мы предъявляем совместно с безусловным, то есть та самая яркая лампочка, которая предъявлялась собаке вместе с пищей. Интересным является тот факт, что из одного условного рефлекса можно создавать другой. То есть теперь, когда зажигается лампочка, собака рефлекторно выделяет слюну. Мы в свою очередь вместе с предъявлением света будем показывать зеленую карточку. Так мы сформируем условный рефлекс второго порядка. Делаем это постоянно. Через какое-то время просто показываем зеленую карточку, и наша любимая собака, как вы уже поняли, начинает выделять слюну. Естественно, невозможно создавать условные рефлексы любого уровня. На каком-то этапе начнется утасание.

Как же применять условные рефлексы в переговорах?

Мы способны создавать условные рефлексы друг у друга. Такова главная мысль. На условных рефлексах построено 50 % всех социальных технологий: психотерапия, предвыборные кампании, воспитание в детских учреждениях, армия, телевизионное воздействие. Даже не 50, а все 80 %!!! Все-таки Павлов действительно был великим!

Вам удалось провести переговоры, вы заключили контракт на 500 000 долларов. Посмотрите в этот момент на свои часы крест-накрест, обведите глазами циферблат, сделайте какое-нибудь движение. Таким образом, вы сформируете условный стимул, зафиксируете *настроение победителя*. Теперь, когда переговоры идут из рук вон плохо,

повторите свой условный стимул, и, возможно, то настроение победителя вернется к вам. Но это вы создали условный рефлекс самому себе, или, другими словами, поставили якорь.

Как же все-таки создать условный рефлекс оппоненту в переговорах, да еще потом и пользоваться этим?

Встреча директора кол-центра (*call-center*) с клиентом, который заказал первичные звонки и теперь ждет не дожидается впечатляющих результатов.

Клиент: Что же вы предложите на этот раз?

Продавец: Вот необыкновенное решение той задачи, которую вы поставили. Мы проведем маркетинговое исследование для создания видимости, а под этим соусом подготовим ваших клиентов к разговору, во-первых, а во-вторых, узнаем больше информации о них.

Клиент: Ну что ж, мысль неплохая.

Продавец (внимание, идет создание условного рефлекса: в этот момент продавец по-особому поглаживает ладони или делает легкий щелчок): Да, мысль хорошая.

Клиент: Приступайте.

Давайте обсудим, что же сейчас произошло. Продавец воспользовался положительной эмоцией клиента и отметил эту эмоцию каким-то определенным жестом (поглаживание ладоней или легкий щелчок). Теперь, когда при следующей встрече продавец захочет создать у клиента положительное настроение, нужно будет незначай повторить этот жест. В данном случае жест продавца является условным стимулом.

Так что можно работать с человеком на уровне условных рефлексов, и очень результативно. Но здесь необходима тренировка. Тренируйтесь каждый день хотя бы по пять минут, хотя бы на одной встрече в день, и вы увидите, что результаты будут. Но не ждите чуда. Надо работать над собой. А по поводу чуда — это я зря. Чуда, мне кажется, ждать надо всегда. Но на Бога надейся, а сам не плошай.

Значимые бессознательные объекты. Есть люди, которые считают бессознательное важной частью личности человека, есть люди, которые полагают, что бессознательное — выдумка психоаналитиков, и есть люди, которые вообще об этом не думают. Вы к какой категории относитесь? Я к первой.

Мне кажется, что на данный момент отрицать существование бессознательного в психике человека все равно что отрицать сто лет раз-

вития психологической науки. Если человек о чем-то не знает, это не значит, что этого нет.

Поступки клиентов и оппонентов в переговорах часто необъяснимы с точки зрения логики событий, которые происходят здесь и сейчас, в процессе переговоров. Но для того, чтобы использовать индивидуальное бессознательное, необходимо многое знать о человеке. Необходимо подготовиться, собрать информацию. Мне кажется, что это осуществимо только в переговорах очень высокого уровня, где можно потратить тысячи долларов на поиск информации о человеке: где он рос, что он любил, кто была его мама, как вел себя его отец...

Поговорим о значимых бессознательных объектах.

- *Образы близких людей*, которые были вытеснены в бессознательное. К примеру, образ доброго отца. Когда вы видите людей, похожих на него, вы проникаетесь к ним симпатией и доверием, а они этим могут пользоваться, если понимают, что к чему.
- *Интроекты* — внушения, которые мы проглотили в детстве или позже под властью авторитета или страха людей, говоривших это. К примеру, ваша мать вам всегда говорила: «Спорить со взрослыми нельзя». Говорилось это так настойчиво, значимо или часто, что эта фраза стала частью вас, но была вытеснена в бессознательное, потому что очень фрустрировала вас (фрустрация — невозможность удовлетворить потребность). И теперь, когда с вами начинают спорить, вы не находите нужных слов и начинаете соглашаться. «Стоит ли спорить, давайте найдем общие точки соприкосновения», — говорите вы клиенту с подобным интроектом, и он замолкает.
- *Цепь событий в вашем прошлом*, приведшая либо к неприятным, либо к счастливым последствиям. Такие вещи сложно раскопать, очень сложно!! Иногда почти невозможно!!! Но это вовсе не значит, что их надо отрицать. Просто иногда надо задумываться об этом. Идти в направлении бессознательного клиентов шаг за шагом. Я знаю простую истину: ничто в жизни не дается просто так, все — упорным трудом. Если у вас по-другому, вам повезло.

Таким образом, работа с бессознательным клиента такое поле, которое дано вспахать только избранным. Но почему бы не попробовать?

Половозрастные характеристики

Не учитывать пола собеседника так же глупо, как не учитывать силы гравитации. И то и другое существует всегда. И если люди придумают антигравитон, наверное, они смогут создать существо, которое не реагирует на противоположный пол.

Флирт как способ воздействия. Каждый из нас хоть раз флиртовал. Кто-то это делает периодически, кто-то всегда. Женщине-продавцу легче общаться с мужчинами-клиентами, если она симпатичная, а он эмоционален. Не возьмусь учить вас флирту. Понятно одно: флирт должен быть очень тонким. Если он дойдет до секса, могут быть большие проблемы.

Не обязательно флиртовать, чтобы учитывать пол собеседника: просто относитесь к мужчинам и женщинам по-разному.

Если вы мужчина-продавец, проявите к женщине особое внимание. Только не надо в самом начале встречи приглашать ее на свидание. Можно сделать легкий комплимент в конце встречи. Можно два-три раза бросить взгляд на ее бюст. Хотя иногда это происходит и без всяких советов.

В общем, я здесь не советчик. Просто учитывайте это.

Немного слов о возрастном воздействии. С возрастом люди становятся менее подвижными, более склонными к сопротивлению изменениям. Молодые люди более горячие, более импульсивные. Разумеется, везде есть исключения. Возраст необходимо учитывать. Возраст — это и психология, и культура.

Конституционно-темпераментные

Конституция. Давно ведется разговор о связи врожденных, телесных, конституциональных характеристик человека и его психических свойств. Возможно, вы когда-нибудь сталкивались с делением людей на пиквиков, астеников и атлетиков. Данная классификация связывает свойства тела со свойствами души. Вероятно, этим тоже можно пользоваться при воздействии.

Темпераментные характеристики человека нам известны по классическому делению на сангвиников, флегматиков, холериков и меланхоликов. Учение о темпераменте было хорошо развито в России работами советских психологов. Вспоминаются Теплов и Небылицын, к чьим работам и отсылаю пытливого читателя. В следующем издании данной книги я обязательно рассмотрю влияние

на людей через особенности темперамента — подробно, вовлеченно, с примерами.

Субъект

Переходим к оказанию влияния через такие психические процессы человека, как восприятие, мышление, эмоции и мотивы. Данная сфера разработана наиболее полно. Здесь мы с вами разгуляемся не на шутку. В действительности, мы часто используем убеждение, эмоциональное заражение, внушение. Это классические способы оказания влияния. Но не факт, что вы пользуетесь всем ассортиментом методов. Проще пройти в рыцарский зал и рассмотреть разное оружие, которым пользуется рыцарь переговоров в битвах с клиентом.

Восприятие

Есть пять классических систем восприятия у каждого человека:

- зрение;
- слух;
- обоняние;
- вкус;
- осязание.

Как вы помните, иногда говорят «шестое чувство», когда имеют в виду, что человек что-то понял или испытал, без обращения к пяти классическим системам восприятия. Да, кстати, есть одна терминологическая путаница. В психологии под словом «чувство» имеется в виду эмоциональная составляющая человека: любовь, ненависть, интерес, презрение. А в быденном языке под словом «чувство» может пониматься именно восприятие. Я здесь пользуюсь научным языком, учтите это. Разумеется, восприятие и эмоции очень связаны между собой. К примеру, я вижу перед собой стол, на котором стоит компьютер. Это зрительное восприятие. Этот стол вызывает у меня раздражение, потому что он некрасивый. Это моя эмоция по отношению к тому, что я вижу. Я воспринимаю запах моря, рядом с которым я сейчас нахожусь. Это восприятие. Этот запах вызывает во мне легкую радость. Это мое чувство по отношению к запаху. Достаточно ли я понятно объяснил?

Как же мы можем пользоваться восприятием другого человека?

Зрительное восприятие. Используйте разноцветные тонкие фломастеры, для того чтобы схематично изобразить выгоду работы с вами

на листе формата А4. Если вы это делаете, вы воздействуете на зрительное восприятие клиента, привлекая его на свою сторону.

Слуховое восприятие. Тренируйте свой голос, умеете делать его то мягким, то жестким, то плавным, то резким. Меняйте громкость, делайте паузы, выделяйте важные аргументы собственной речью.

Обоняние. Запах хороших духов у женщины может убедить любого мужчину больше, чем сто логических аргументов. А желательно, чтобы были и духи хорошие, и аргументы под стать. Комплексный подход!

Запах свежей одежды у мужчины вызывает приятные бессознательные ощущения у собеседника.

Про запах можно говорить долго. Есть теории, которые утверждают, что большинство запахов воспринимается нами на подпороговом уровне, неосознаваемом уровне. То есть клиент сам не осознает этот запах, исходящий от вас, но именно этот запах создает определенное отношение к вам. Запах — это очень важно. Уделите этому особое внимание. Плохой запах вызывает автоматическое бессознательное отвращение. Связано это с тем, что нервные центры, обрабатывающие ощущения запаха, находятся в древней коре головного мозга, в той части мозга, которая дана нам эволюционно еще от существ, обитающих в море (вы не забыли, что в процессе эволюции все животные вышли из моря?).

Ну а если вы не верите в теорию эволюции, то спросите у Бога, как запах влияет на людей. Не думаю, что он вам ответит, потому что у него дел поважнее хватает, но вдруг.

Вкус. На вкусовой анализатор воздействуют, когда приглашают клиента на деловой обед. Я слышал, что это достаточно распространенное явление в Европе. Думаю, что в некоторых случаях это возможно и у нас. Только позаботьтесь о качестве кухни. Плохая кухня может сослужить вам плохую службу. Приятные вкусовые ощущения вызовут у клиента положительные ассоциации с вами и вашим предложением.

Осязание. Важная составляющая человеческого общения. Важная и тонкая. Пожатие руки очень многое значит. К примеру, попробуйте воспользоваться таким приемом.

Встреча двух партнеров. Предварительная подготовка прошла на уровне заместителей. И вот в комнате для переговоров встречаются два генеральных директора, один от компании-поставщика, другой от компании-заказчика. Обсуждается годовой контракт на сумму в 5 миллионов долларов.

Поставщик протягивает руку клиенту и, пожимая ее, одновременно (одновременно с пожатием, обратите внимание!) представляется: «Сергей Петрович, генеральный директор; наша техника никого еще не подводила». Причем он еще и в глаза поставщику смотрит в этот момент. А потом отпускает руку.

Впечатляющий и сногшибательный прием! Одна фраза во время рукопожатия. Фраза о том, что вы хотите запечатлеть в сознании клиента. Эта фраза в 10 раз усилится рукопожатием. Вы понимаете меня. Попробуйте, попробуйте. Потренируйтесь для начала на ваших коллегах, чтобы время было выверено. Не доводите ситуацию до того, что вы крепко, как в тисках, держите руку клиента, тщетно пытающегося вырвать ее! Время должно исчисляться мгновениями, поэтому фраза должна быть емкой и короткой.

Если вы даете в руки клиенту предложение, которое приятно держать, приятно в прямом, осязательном, тактильном смысле слова, то ваш партнер это оценит. Ну, не буду больше об ощущениях. Только справедливости ради отмечу, что ощущений все-таки не пять, а больше. К примеру, болевые ощущения внутри тела или вестибулярные ощущения (а у вампиров есть еще ультразвуковые рецепторы). Но это никак не относится к продажам, если только вы вдруг не решили вскружить голову клиенту противоположного пола.

Мышление

Воздействие через мышление клиента — это наиболее проработанная в практике и науке тема. Почему так? Потому что наша цивилизация имеет логический акцент.

Аргументация. Итак, убеждение или аргументация. Главным отличием данного способа воздействия является то, что вы пытаетесь воздействовать на логический интеллект клиента или партнера. Вы приводите ему аргументы, которые проходят сквозь внутреннюю критику человека. В этом соль — аргументы всегда преодолевают (или не преодолевают) критику. Если внутренняя критика человека оказывается сильнее, ваши аргументы были несостоятельны. В этом правда убеждения. Как только критика выключается, начинается внушение. В этом конец убеждения. Начало убеждения в нашей вере в превосходство логического интеллекта. Эта вера происходит из того факта, что добрая половина того, что создало человечество, создано именно благодаря тому самому IQ.

Способов аргументации достаточно много. И мы в процессе изложения многие способы уже прошли. Перечислю их, чтобы вспомнить. Некоторые способы будут для вас новыми.

1. Приведение аргументов. Это, наверное, самый простой способ аргументации. Вы спокойно перечисляете один аргумент за другим.

Менеджер по региональным продажам компании, которая производит шоколадные конфеты, разговаривает с потенциальным дилером.

Продавец: Нашими плюсами является следующее: 1) Мы производитель шоколадных конфет, мы предлагаем вам свой конфеты; 2) некоторые из которых являются эксклюзивными на рынке; 3) у нас широкий ассортимент — около 100 позиций; 4) мы занимаем около 7 % доли рынка по успешным регионам; учитывая конкурентную ситуацию, это немало; 5) наша система стимулирования сбыта. Что вы по этому поводу думаете?

2. Приведение плюсов и минусов. Вы подкупаете клиента своей откровенностью, перечисляя как плюсы, так и минусы своего предложения. Люди не очень верят друг другу, у людей есть на это причины, и достаточно значимые. И если мы рассказываем о минусах и плюсах своего предложения, у клиента складывается впечатление, что вам стоит доверять больше, чем другим.

Менеджер: У нас пять основных плюсов, которыми мы гордимся, мы создаем и минус работы с нами. Пять плюсов... (см. выше), а минус в том, что мы хотим в вашем регионе иметь двух основных дилеров, и это понятно: мы должны быть уверены, что вы будете работать серьезно, мы живем в конкурентной среде. Давайте обсуждать.

3. Разделение аргументов. Метод хорош тем, что сначала вы встаете на сторону оппонента, чем его подкупаете и успокаиваете, затем вы аккуратно ставите определенные аргументы оппонента под сомнение и в завершение предоставляете свою точку зрения.

Алгоритм метода:

1. «Согласен, что...»
2. «Немного сомневаюсь в...»
3. «Предлагаю следующий вариант...»

Дилер: Работа ваших менеджеров по нашей продукции недостаточно продуктивна.

Продавец: Согласен, что необходимо ставить серьезные цели, чтобы достичь нужных результатов. Вряд ли все зависит только от наших менеджеров. Так что предлагаю обсудить ряд совместных маркетинговых мер.

Д.: Но мы бы хотели тогда уж быть вашим эксклюзивным дилером.

П.: Согласен, что быть единственным для вас выгодно, вопрос в том, сможете ли вы охватить весь рынок Приморского края, поэтому предлагаю на

год заключить договор в нашей версии, а уж затем вернуться к обсуждению данной темы.

Уход от аргументации. Интересен тот факт, что если бы мы с вами были университетскими профессорами и участвовали в соревнованиях по формальной логике (такие существуют), то следующие способы мы бы признали неприемлемыми. То есть способы воздействия на мышление клиента, которые мы будем сейчас рассматривать, являются запрещенными с точки зрения формальной логики. Но как вы думаете, почему они запрещены? Да потому что они очень действительно разрушают логическую аргументацию. Они работают как методы влияния. А это нам и надо, тем более что нам могут быть интересны эти методы и для противостояния влиянию, которое оказывают на нас.

1. Уклонение от обязанности доказывать.

Сама собой разумеющаяся точка зрения. Есть такие слова, которые позволяют проводить собственную мысль в сознание других, не приводя логических аргументов. Важно подчеркнуть очевидность высказывания. Многие не будут с вами спорить, потому что не привыкли спорить, многие не будут противоречить вам, так как постесняются, не решатся подвергнуть очевидность сомнению. Многие соглашались с вами вследствие слепой веры в то, что вы сказали, многие не будут спорить, потому что на них ваши слова повлияют, как внушающие формулы.

Вот эти слова очевидности.

- Ясно как день.
- Конечно, мне незачем вам говорить, что...
- Практически все ясно, что...
- Сложно отрицать, что...

Теперь попробуем применить их к клиентам.

Клиент (менеджер по закупкам сетевых магазинов): У нас ассортимент продукции, с которой мы работаем, слускается из центрального офиса. Вашей фирмы и ваших наименований в этом списке нет.

Менеджер: Ясно как день, что, если вы покажете выгоду центральному офису работы с нами, они дадут добро. Вы-то сами как думаете, насколько хорошо может продаваться наш товар?

Или: «Конечно, мне незачем вам говорить, что вы имеете определенное влияние на ассортимент, и центральный офис прислушается к вашему мнению, если увидит выгоду».

Или: «Практически всем ясно, что ассортиментная политика зависит как от центрального офиса, так и от конкретных менеджеров по закупкам».

Или: «Мне сложно отрицать, что центральный офис заинтересован в продаваемых товарах».

Выражение гарантии. Второй способ уклонения от обязанности доказывать заключается в выражении гарантии. И, несмотря на то что им пользуются достаточно часто, он не потерял своей действенности.

Этот метод пересекается во многом с речевым эмоциональным воздействием. Заверьте человека, лишите его сомнений, подчеркните собственную убежденность в чем-либо, поставьте под сомнение все остальное. Вот основной принцип метода выражения гарантии.

- Я могу заверить вас, что...
- Можете мне поверить, что...
- У меня нет сомнений, что...
- Я полностью убежден...
- Не могу представить другой вариант, кроме...

Вы выступаете на презентации, посвященной развитию РАО «Газпром», предлагая модернизацию управленческой структуры, так как вы являетесь генеральным директором консалтинговой компании.

- Я могу заверить вас, что вероятность успеха нашего предложения — 95 %.
- Можете мне поверить, что подобная система управленческой структуры покажет свою эффективность уже на второй месяц работы.
- У меня нет сомнений, что приоритетом работы каждой компании является скорость реагирования на внешние изменения.
- Я полностью убежден в том, что вы останетесь довольны результатами нашей совместной работы.
- Не могу представить другого варианта, кроме успеха наших действий.

Как часто вы, уважаемый читатель, используете эти методы, насколько они эффективны? И правильно ли вы их используете? Если один раз получилось плохо, не сваливайте все на метод.

2. Высказывания без указания конкретной ситуации или конкретного человека.

В данном случае мы пользуемся тем, что избегаем говорить о конкретном человеке или группе людей. Одно дело сказать, что все люди глупы. Это неправда. Другое дело заявить, что некоторые люди глупы. Это сущая правда. Мы говорим о том, с чем невозможно спорить.

Мы избегаем эмоциональной реактивности клиента. Если заявляешь, что люди никогда не знают, чего хотят, то вызываешь противоположную реакцию у слушателя. А вот если говоришь, что иногда люди сами не знают, чего они хотят, то каждый человек в своих воспоминаниях может найти подобную ситуацию.

Используйте такие слова, как: «иногда», «бывает», «случается», «порой», «время от времени», «бывают случаи». Также используйте такие слова, как «некоторые», «есть примеры», «в определенных случаях».

Даю вам задание. Попробуйте вспомнить еще пять подобных слов или словосочетаний. Сделайте это прямо сейчас. Можно на страницах этой книги.

Менеджер по продажам медицинского оборудования убеждает главного врача госпиталя воспользоваться новым типом катетеров.

Менеджер: В некоторых случаях отличие по качеству даже на 1 % имеет решающее значение. Мы предлагаем новую разработку катетера.

Или: «Есть примеры тому, как компании пользуются услугами сразу нескольких поставщиков и получают от этого большие выгоды. Рассказать какие?»

Или: «Некоторые ваши клиенты, наверное, очень привередливы, и если вы демонстрируете им, что у них есть выбор, то они становятся благодарны вам и отдают этот выбор вам. Ведь так?» Или: «В определенных случаях продавцы медицинского оборудования могут принести реальную пользу. Может, сейчас именно тот случай?»

С этим не поспоришь. Я уверен, что в некоторых ситуациях эта техника может вас выручить. Более того, есть примеры тому, как вовремя вставленное нужное слово во время переговоров решало исход всей сделки. Вы понимаете, что я сейчас делаю?

И вот еще два высказывания, которые дают возможность ничего не объяснять, но создать иллюзию объяснения: «Разберемся в зависимости от ситуации» и «Разберемся в зависимости от человека».

Клиент: А как вы будете решать вопросы, если произойдет задержка в поставках вашей продукции?

Продавец: Иван Степанович, разберемся по ситуации и, исходя из этого, примем решения.

Или: «Иван Степанович, мы посмотрим, на каком этапе возникла задержка и в зависимости от людей, которые в этом виноваты, мы и поступим».

Ну согласитесь, ничего конкретного сказано не было, а кажется, что ответил на вопрос.

3. Перенесение обязанности доказывать.

Еще один прием, которым можно пользоваться. Человек, утверждающий что-либо, должен это аргументировать, как повар, предлагающий свое блюдо, должен его приготовить. Но мы можем переложить обязанность доказывать на оппонента. Только перекладывать надо легко, аккуратно, чтобы ваш клиент не свалился под неожиданной ношей. Или, чего доброго, еще получить ответный удар в виде неожиданной агрессии.

Вы можете предлагать аргументы клиенту, а можете предложить высказаться против вас или в пользу вашего конкурента. Пусть клиент вам доказывает, почему он не может с вами работать. Естественно, метод предполагает, что у нас завязался разговор. Не стоит его применять на этапе холодных звонков.

Менеджер: Наше решение, которое мы вам предлагаем, эффективно и выгодно для вас. Вы видите какие-то огрехи?

Или: «Наша модель хороша. Вы можете доказать обратное?»

Или: «Есть сомнения в том, что компания, у которой вы собираетесь делать заказ, выполнит все обязательства. Почему вы должны выбирать именно их?»

4. Отсутствие индекса ответственности или отсутствие автора высказывания.

Вслушайтесь в очарование следующего словесного трюка.

- Многие считают...
- Есть мнение...
- Эксперты полагают...
- Есть точка зрения...

И так далее...

Здесь нет конкретного индекса ответственности за слова. Здесь не говорится, кто считает, у кого есть мнение, какие эксперты полагают, у кого есть точка зрения! Сами по себе такие высказывания являются безответственными. А как часто ими пользуются и как они бывают результативны!

Но вот я заметил, что по телевидению, особенно в последнее время, эти методы используют слишком явно. Признаюсь честно, что иногда мне хочется выкинуть телевизор, когда какая-нибудь всдушая примитивной телепередачи заявляет: «Психологи считают...» — и дальше го-

ворится такая ерунда или столь непроверенные данные, что у меня, как у человека с двумя психологическими образованиями, волосы встают дыбом. (Кстати, сейчас был применен метод самопрезентации, о котором будет рассказано чуть ниже.) Не верьте, пропущу я, этим высказываниям. Но сами пользоваться можете.

Здесь сама собой перед нами встает проблема обмана в продажах. Давайте подумаем вместе: использование таких нечистых методов является искусством продавца или нечестной игрой? Это действительно этическая проблема! Это очень большая проблема!!! Вы пока думайте, а мы пойдем дальше в своем изложении материала. Мы же беремся выразить свою собственную точку зрения в конце книги.

И еще одно хочется сказать. Даже если вы принимаете решение не использовать в своей работе такие методы влияния, то вам будет полезно их изучение с целью противостоять влиянию со стороны других. Выстраивание защиты — одна из важнейших составляющих переговоров. Вы можете доказать обратное (какой это был метод)?

Метод «отсутствие индекса ответственности» применяют очень часто. Прислушайтесь к другим!

Менеджер по продажам АСУ (автоматизированные системы управления или автономные системы удовлетворения, как хотите) разговаривает с директором завода ВАЗ (Волжский автозавод или... лучше не шутить) на предмет модернизации предприятия.

Клиент: У нас устойчивые связи с другим поставщиком, да и мы не собираемся сейчас что-то менять, вдобавок у вас очень высокие цены» (что-то он мало возражений высказал).

Продавец: Многие эксперты считают, что такого типа АСУ — пять шагов в будущее. Тем более мы слышали, что вы собираетесь вводить новую модель «ДУБ», которая будет соответствовать всем требованиям Евросоюза.

К.: Да, но время у нас еще есть, проект на этапе разработки.

П.: Есть мнение, и думаю, что вы с ним согласитесь, — подготовительный этап на проекты подобного масштаба занимает от полугода до трех лет. Поэтому мне и кажется целесообразным об этом говорить сейчас.

К.: Разумно.

Красиво на бумаге получается. Вот если бы так и в жизни. Но мы моделируем, а модель никогда не будет полностью соответствовать реальности, и в то же время без моделирования невозможно эффективное обучение. Есть такое мнение.

5. Приклеивание эпитетов или ярлыков.

Можно использовать оценочные слова в начале своего утверждения. Этой технологией очень хорошо владели большевики, да и не только. При обострении отношений между людьми вы можете заметить, что этим методом начинают пользоваться бессознательно. В тоталитарном обществе этим также часто пользуются.

Приклеивание эпитетов можно взять на вооружение и использовать в переговорах, если подойти к этому, как всегда, творчески. Использование атомной энергии в мирных целях. Использование разрушительных сил в целях созидания. Сама суть состоит в том, что вы действительно приклеиваете к человеку, или событию, или понятию оценочное слово.

Приведем примеры.

Менеджер по продажам крупного хлебозавода разговаривает с директором магазина.

Клиент: Вы слишком неповоротливые, мы работаем с другими. Они для нас все делают, потому что дорожат. А вам будет надевать на нас. У вас таких, как мы, много.

Менеджер: Спорную точку зрения о том, что лидеры не столь гибкие в условиях и не так хорошо заботятся о клиентах, как маленькие компании, мы можем опровергнуть на своем примере. Попробуйте, и вы увидите, что это не так.

Или: «Вы наверняка слышали разумные доводы о том, что работа с лидером рынка снижает степень риска»

Или: «Иллюзорное превосходство маленькой компании над большой не дает вам возможности таких скидок, которые даем мы при надлежащем объеме».

Попробуйте потренировать этот прием. Доведите его до искусного воплощения. Поработайте с ним, как художник работает с игрой тени и света. Ведь считается, что именно игра тени и света позволяет добиться художнику исключительной объемности изображения (какой метод я сейчас применил?). Уверяю вас, эти методы могут принести вам кучу денег (а сейчас?).

6. Вызов необходимых ассоциаций.

Что-то, а этот метод точно относится к человеческому мышлению, а точнее, к способности нашего мозга продуцировать разнообразные ассоциации. Во многом наше мышление ассоциативно. Идешь по улице, думаешь. А о чем? Ассоциативный ряд очень быстрый и иногда непредсказуемый, мысль цепляется за мысль, только что ду-

мал о работе, а сейчас уже о старом друге, а сейчас о том, что тебе кто-то сказал, а сейчас такое подумал, что лучше и не говорить. Так мы устроены. В этом есть какая-то биологическая и даже психологическая целесообразность. Поэтому, к примеру, в духовной практике продолжателя идей Гурджиева Чарльза Тарта для обеспечения состояния пребывания в настоящем предлагается переводить взгляд с одного предмета на другой. В таком случае ваше сознание будет занято тем, что происходит именно сейчас. Кстати, достаточно хорошая практика. Но вернемся к вызову необходимых ассоциаций.

Игра на человеческих ассоциациях может сильно воздействовать. Допустим, вы читаете в газете, что многие поклонники группы «Рамштайн» являются скинхедами, то есть бритоголовыми. Отсюда у вас может появиться неприязнь к этой группе в соответствии с двумя ассоциациями. Первая ассоциация «бритоголовые — фашисты». Вторая ассоциация по типу *ассоциированной вины* приведет вас к мнению, что рок-группа так или иначе поддерживает фашизм. Но если быть справедливым, логики здесь нет, кроме логики ассоциаций. Эту группу могут слушать и члены английского парламента, и даже далай-лама, изгнанный китайскими захватчиками из Тибета.

Если бы я начал с последней ассоциации, у вас сложилось бы другое отношение. Такой тип ассоциаций называется *ассоциированной добродетелью*. Просто это объяснять, сложно выполнять. Если кто помнит черные выборы в парламент, когда Доренко на Первом канале глумился политический союз Примакова — Лужкова. Мне очень запомнилась одна программа, в которой Доренко рассказывал об операции, которую перенес Примаков. А в момент рассказа на экране показывали отвратительные кадры человеческих костей и крови. Расчет достаточно простой. Вызвать отвращение у простолюдинов и нежелание даже думать о Примакове. Все-таки какие мы все падкие на влияние, насколько мы подвержены влиянию!

Теперь подумаем, как применять вызов необходимых ассоциаций в продажах и переговорах.

Клиент — директор мебельного магазина сообщает менеджеру по продажам мебельной фабрики, что не будет продолжать работать с ним, пока не дожидется обещанной год назад скидки. Положение осложняется еще и тем, что скидка в 7 % действительно была обещана год назад, но менеджер по продажам понимает, что реально он может дать только 3,5 %.

Клиент: Думайте что хотите. Я не собираюсь вас пугать. Я просто перестану с вами работать до тех пор, пока не получу обещанную скидку.

Продавец: Да, это правда, что я обещал скидку в 7 % год назад. Но условия меняются. Когда я говорил 7 %, я так и думал, не лукавил. У нас подорожало сырье.

К.: Знаете, у всех свои проблемы, у меня тоже дорожают коммунальные услуги, я же вам не жалуюсь. Вы вообще слово держите?

П.: Знаете, кто-то из великих однажды сказал: «В мире все так быстро меняется, что нынче уважение вызывает не умение давать другим то, что обещал, а умение давать людям то, что можешь дать на данный момент».

К.: Вы мне еще что-нибудь прочитайте из Чехова!!!

П.: ...

7. Доводы против личности.

Чаше нападают не продавцы. Чаше это делает клиент, потому что поверил, что «всегда прав». Довод против личности в переговорах — это как удар ниже пояса. Но какими только методами не пользуются клиенты, чтобы получить желаемое или самоутвердиться. Что делать, что делать?! Я знаю, что делать! Первое — научиться отражать личностные атаки. Второе — свои атаки против личности клиента должны быть аккуратные и дозированные.

Суть метода состоит в том, что, вместо того чтобы приводить контраргументы, что-то доказывать и так далее, вы нападаете на самого человека, начиная его критиковать.

Вы нападаете на черты личности, проявления человека, его поведение, тем самым выводите человека из состояния равновесия. Кто-то в ответ на доводы против личности растеряется, кто-то почувствует себя в замешательстве, кто-то начнет оправдываться, кто-то просто не найдет что сказать. В любом случае такое поведение будет казаться проявлением слабости, неподготовленности.

Приведем примеры того, как нападают на продавцов клиенты.

Клиент: Мне кажется, вы недостаточно подготовились.

Или: «Вы как-то неуверенно себя ведете, наверное, понимаете, что предлагаете нам не лучшие условия».

Или: «Вы говорите ерунду».

И так далее. Список можно продолжать.

С точки зрения противостояния влиянию нам наверняка будет интересно и полезно понять лучшие способы обезоруживания оппонента. Или, проще, что делать, когда на нас нападают?

Как всегда, есть две составляющие поведения — эмоциональная и интеллектуальная. О первой легче говорить, да трудно исполнять. Вторая сфера — интеллектуальная — предполагает обратное. Сложно додуматься, но уж если поняли, как себя вести, остальное, как говорится, дело техники.

Итак, с точки зрения эмоционального противостояния влиянию важно следующее.

- Сдерживать первый импульс и начинать отвечать на доводы спустя 3–5 секунд после нападения.
- Попробовать рассматривать разговор с оппонентом как игру, как некий спорт или поединок, в котором вам достался достаточно сложный партнер.
- Показать оппоненту свою непрогнозируемость, непредсказуемость (в хорошем смысле этого слова); сделать так, чтобы оппонент понял, что вы не ведетесь на его провокации, что вы проводите свою линию поведения, которую он не может до конца осознать.
- Отвечать спокойно и вдумчиво.
- Использовать юмор и иронию; к примеру, вы отвечаете: «Вы действительно хотите, чтобы я ответил на ваши последние слова?»

Интеллектуальная составляющая вашего противодействия влиянию может подразумевать следующее.

- Перевод разговора к существу дела. Например: «Давайте еще раз определимся с целями нашей встречи», «Правильно ли я понимаю, что основной целью нашего разговора является...», «Насколько я понял, самое важное для нас сегодня — это...», «Я вижу три основные цели наших переговоров и две дополнительные...»
- Перевод разговора на другую тему. К примеру, «Кстати, вы знаете, что показали последние исследования нашего рынка?», «Вот что я еще хотел вам сказать», «А вы смотрели на вопрос... с другой стороны?» Здесь мы применяем технику игнорирования с одновременным использованием стратегии увода в сторону. Мы игнорируем критические замечания оппонента и предлагаем неожиданно другую тему, важную для него.

Можем ли мы сами нападать на личность клиента? Думаю, что да. И здесь мне видится как минимум две возможности. Первая — мы нападаем аккуратно, спокойно и уверенно. Вторая — мы идем за-банк, играем на грани фола, либо пан, либо пропал.

Продавец недвижимости разговаривает с клиентом, который раздумывает о приобретении домика на берегу моря в Испании. Клиент уже не раз откладывал свое решение, менял планы, собирался брать то одно, то другое.

Клиент: Я все-таки подумаю еще, покупка-то не копеечная.

Продавец: А вы уверены в принципе в том, что знаете, что хотите? Может быть, вы сами себя обманываете, когда говорите, что вам нужен дом в Испании?

Здесь доводом против личности является предположение, что клиент сам не знает, что хочет. Если после своего провокационного предположения продавец сделает паузу, он, возможно, вызовет у клиента желание оправдываться и неуверенность. Получается, продавец поднимается над клиентом, занимает верхнюю позицию.

Кстати, продавец может снять напряжение ситуации, показав, что наезд был искусственный, ненастоящий, что был скорее оборотом речи, чем реальным нападением.

Продавец: А вы уверены в принципе в том, что знаете, что хотите? Может быть, вы сами себя обманываете, когда говорите, что вам нужен дом в Испании? (Пауза секунд 15, затем улыбка.) Может быть, вам нужен дом на Бора-Бора?

И как в известном анекдоте, «ложки-то напильки, а вот осадок остался», что нам и требуется. Попробуем рассмотреть еще одну ситуацию.

Продавец медицинского оборудования разговаривает с главным врачом клиники имени Доктора Айболита.

Продавец: У меня складывается впечатление, что вы по достоинству оценили предлагаемые нами катетеры.

Клиент: У меня есть и другие предложения, молодой человек. Я буду выбирать, хотя, если честно, вряд ли ваши услуги нам понадобятся.

П.: Все зависит от того, насколько вы профессиональны. Читаете ли вы западные медицинские журналы?

И опять наш продавец оказывается перед выбором, остановиться ли на этом или разрядить атмосферу?

Продавец: Все зависит от того, насколько вы профессиональны. Читаете ли вы западные медицинские журналы? Уверен, что вы в курсе последних разработок. А разве в медицине технологии стоят не на одном из первых мест?

Как вы понимаете, здесь нападками на личность являлись выражаемые сомнения в компетентности главного врача.

8. Ложная поляризация (дихотомия).

Метод влияния заключается в том, что вы делите все на белое и черное, на «да» и «нет», на хорошее и плохое, на нужное и бесполезное. Тот, кто пользуется ложной поляризацией, пребывает во власти антонимов. Этот метод, по моему наблюдению, достаточно распространен. При использовании ложной поляризации человек, на которого оказывается влияние, загоняется в рамки, где он должен принять либо одну, либо другую позицию. Третьего не дано — этими словами можно передать суть метода.

Продавец химического сырья разговаривает с дилером. Задача продавца — предупредить дилера об увеличении цен на 10 % в связи с общими мировыми тенденциями. Предупреждая бурную реакцию клиента, продавец пытается построить разговор максимально выгодно для себя.

Продавец: Валерий, вы же знаете, что есть два пути — быстро реагировать на изменения рынка или отставать и плескаться в конце. Мы выбрали первый. Уверен, что вы сделаете подобный выбор. Я говорю сейчас о том, что мировые цены на химическое сырье в среднем выросли на 15 %. Надо оповестить об этом ваших клиентов, чтобы они свислись с мыслью о подорожании.

Разумеется, мы с вами понимаем, что между черным и белым есть множество оттенков серого, более того, существуют и другие цвета: красный, оранжевый, коричневый, сиреневый, голубой, фиолетовый, желтый, апельсиновый, алый, бордовый, красный, желтый, розовый, зеленый, бирюзовый и так далее. Так что опытный переговорщик легко отразит ваше полярное нападение. Но, во-первых, не так много на нашем пути встречается действительно профи в сфере переговоров, а во-вторых, существуют определенные ситуации, благоприятные с точки зрения применения метода ложной поляризации.

- Воздействие на толпу, на массу. Чем больше группа, с которой вы разговариваете, тем больше вероятность, что ложная поляризация их заденет за живое.
- Чем выше авторитет человека, тем легче ему пользоваться этим методом.
- Чем меньше времени на раздумье у оппонента, тем меньше он видит огрехов в данной технологии.

- Чем ярче вы придумываете приметы по содержанию, чем более выпуклыми и явными являются полюса, тем меньше у людей осознанного желания вам противоречить.

Клиент заявляет, что ему поступило предложение от конкурента с более выгодными условиями.

Продавец: Иосиф Карлович, вы же прекрасно знаете, что есть хорошие товары по высокой цене и есть низкое качество по низкой цене.

9. Внушение.

Внушение — это способ оказания влияния через мотивационно-волевой блок субъекта (для тех, кто понимает).

Что дает вам возможность внушать идеи человеку? Подходов к внушению существует несколько. Приведу принципы одного из них.

- Величина вашего авторитета.
- Уверенное поведение.
- Уверенный голос, характеризующийся спокойствием, с одной стороны, и некоторой требовательностью, с другой.
- Равномерность темпа вашей речи при высказывании внушаемой идеи.
- Использование позитивного языка. Одно дело сказать «не беспокойтесь», другое дело сказать «будьте уверены». Второе высказывание произведено на позитивном языке. Что вы будете делать, если я попрошу вас сейчас не думать о белой обезьяне? Не думайте о белой обезьяне! Противоположный эффект, не правда ли?
- Предложения не должны быть длинными. Желательны местоимения, глагол плюс еще несколько слов.
- Долженствование (надо, вынуждены, обязаны, следует) необходимо сообщать спокойным голосом.
- Крайним проявлением данной формы влияния является гипноз. Но о нем мы говорить не будем. Хотя есть теории, в соответствии с которыми гипноз распространен столь же сильно в нашей повседневной жизни, как и убеждение. (Я не говорю о зомбировании, психотропном оружии и прочих проявлениях). Я говорю о другом. Откуда вы знаете, что семь, умноженное на восемь, равно пятидесяти шести? Вам когда-то сказали об этом, вы поверили и приняли за истину. Вы же не проверяете на счетных палочках каждый раз, когда вас спрашивают, сколько будет семь умножить на восемь. Вы пользуетесь тем, что вы знаете, знаете от своих учителей, ко-

которые в свое время достаточно директивно сообщили вам о результате, равном пятидесяти шести. (Никто еще не доказал, что при какой-то попытке проверить данное утверждение вы ни в коем случае не обнаружите, что семью восемь — пятьдесят семь, но это вопрос философии, о чем мы тоже не будем говорить.)

Итак, внушение. Внушение — директивное навязывание мыслей, форм поведения, мотивов, привычек, желаний, импульсов. Внушение преодолевает какую-либо критику. Этим оно и характеризуется. Внушаемый объект — воспринимающий что-либо без критики, без достаточного внутреннего осмысления и проверки на практике. Случается, что на нашем пути встречаются достаточно внушаемые по натуре клиенты, на которых не воздействуют аргументы логики, но которые оказываются под властью других факторов. Что же это за причины, побуждающие клиента к некритичному восприятию и дальнейшему принятию решения?

Уверенное поведение продавца само по себе заставляет клиента верить в то, что тот говорит и показывает.

Безупречный внешний вид. Безукоризненность вашего облика магически действует на клиента, снижая его критику.

Фразы в повелительном наклонении. «Посмотрите», «Потрогайте», «Работайте с нами», «Попытайтесь разобраться», «Задумайтесь», «Представьте себе».

Фразы, в которых есть причинная связь между объективными фактами и желаемыми нами мыслями и действиями клиента.

- Когда вы откроете наш пресс-релиз, вы убедитесь в высокой конкурентоспособности нашей компании.
- Если вы посмотрите на наш товар, вы поймете, почему тысячи клиентов предпочитают именно его.

Как видите, «открыть пресс-релиз» или «посмотреть на товар» — акции вполне объективные, неоспоримые. Каждый может сделать это. Факт открывания пресс-релиза, если он состоялся, не может быть подвергнут сомнению. А вот вторые части предложений — уже допущения продавца. «Высокая конкурентоспособность нашего товара» — желание продавца. «Предпочтение со стороны тысяч клиентов» — желание продавца, чтобы клиент в это поверил или чтобы он имел в виду только это. Ведь тысячи клиентов предпочитают другой товар. Еще пример: «Выберите наш товар, и вы не пожалеете». Первая часть — выбор товара — совершенно реальный процесс. Вторая часть — «не

пожалеете» — вероятность неопределенная, будете ли вы на седьмом небе от счастья или проклянете продавца.

Однозначные фразы. Использование позитивных терминов, избегание частиц «не», «нет». Давайте сконцентрируемся на отличительных чертах бессознательного, на которое во многом и направлено внушение. Бессознательное не знает времени, для него вообще непонятна эта категория. То, что происходило вчера и двадцать лет назад, может быть одинаково значимо, одинаково реально и одинаково по силе воздействия на наши мотивы.

Бессознательное не знает слов «нет», «не». Для него это пустые звуки. Когда вы спите и вам снится сон про человека, у которого нет рта, — это то же самое, что видеть человека, у которого рот слишком большой. Символ один и тот же — рот. В одном случае есть его отрицание, в другом — его гипертрофия. Но бессознательное сообщает вам одно и то же — «рот».

Бессознательное не знает логики, вернее знает, но свою. Бессознательное — это котел, который выплавляет новые сплавы. Бессознательное связывает в узлы такие элементы, в которых наша сознательная логика не находит никакой связи. И наоборот, бессознательное расчленивает то, что наша логика считает единым. Так что учитывайте это.

Получается, что, когда вы говорите «неплохой продукт», бессознательное клиента может воспринять это сообщение как «плохой продукт». Некоторые люди считают принцип использования позитивных формулировок универсальным. Я так не думаю, я привожу его как один из вариантов внушения клиенту необходимой информации. Вместо «незамедлительное оказание сервиса», для того чтобы внушить, необходимо говорить «быстрое и оперативное оказание сервиса».

Использование слов, отражающих объективную реальность. «Длина 17 сантиметров», «быстродействие 124», «ассортимент 12 наименований». Объективные детали воссоздаются в сознании клиента настолько, насколько субъективная картина мира клиента согласуется с объективной реальностью. Проще говоря, если клиент условно здоров, то его 17 сантиметров и ваши 17 сантиметров — одно и то же. Слова, отражающие объективную реальность, позволяют вам не сомневаться в том, что на данный момент творится в голове клиента: у него в голове то, что сообщаете ему вы.

Использование обобщенных слов. Можете отметить противоречие предыдущему утверждению. Ничего страшного, расшифровываю свое сообщение. Когда вы горите словами, предполагающими множественное толкование клиентом, вы побуждаете его прошлый опыт конструировать субъективную картину в соответствии со значимыми переживаниями клиента. То есть из блоков информации, которые вы сообщаете, бессознательное делает свои выводы, оно постоянно интерпретирует обобщенные слова в соответствии со своими прошлыми воспоминаниями. (Немного тяжеловато для понимания, но держитесь, тяжело в учении, легко в бою.)

Скажите, что вы представляете, когда я говорю «дружба»? Какая картинка возникает у вас в голове? Какие ощущения? Или какие воспоминания приходят вам на ум при слове «дружба»? (Если вы скажете: «Ничего подобного со мной не происходит. При слове дружба я представляю белый лист бумаги, на котором написано "дружба"», значит, дружба для вас действительно белый лист бумаги. А если вы скажете, что вы ничего не представляете, можно сделать вывод, что свойственная всему человечеству психическая функция-представление несвойственна вам.)

Ну так что, какие переживания?

Кто-то может представить себе рукопожатие, кто-то — праздничное застолье, кто-то — письмо лучшего друга, кто-то — конкретное лицо, кто-то — поход в лес и так далее. К чему я веду? Говоря абстрактными терминами, вы побуждаете клиента создавать внутренние субъективные картины именно из тех блоков — переживаний — образов — эмоций, которые наиболее значимы для клиента, значимы как для его бессознательного, так и для сознания. Здесь необходимо дополнительное умение. Говорить абстрактными терминами все равно что говорить метафорами. То, что я сейчас вам объясняю (а кому-то повторяю), называется Милтон-модель по имени величайшего психотерапевта всех времен и народов Милтона Эриксона. Он в свое время создал новое направление в практике внушения. Это направление он никак не называл, а его ученики и приверженцы дали ему имя эриксоновский гипноз. Он обладал гениальной способностью незаметно для человека воздействовать на него, используя элементы окружающей обстановки, языковую культуру и так далее. Но это высший пилотаж. Не каждому дано быть космонавтом. (Хотя, «если очень захотеть, можно в космос полететь».)

Завершая данную главу, скажу, что если вы действительно будете применять те методы, которые описаны здесь, то вы будете мастером продаж. По-моему, все достаточно ясно и просто (за малым, но важным исключением — надо тренироваться и тренироваться, пробовать и пытаться, ошибаться и исправлять ошибки).

Глава тринадцатая

*...но способность наша от Бога.
Он дал нам способность быть
служителями Нового Завета,
не буквы, но духа,
потому что буква убивает,
а дух животворит.*

Второе послание к коринфянам
святого апостола Павла (3-6)

Автор книги просит читателей не понимать его превратно так, что он говорит этой цитатой из эпиграфа о себе. Ни в коем случае!

Как-то не хочется расставаться с вами. Поверьте мне, я говорю искренне. Да и номер главы обязывает поговорить о дьяволе. Если, конечно, позволите.

Итак, что же делает нас успешными? Почему одни люди отдаются делу с увлечением и получают многое, другие также преданы делу, но удача отворачивается от них? И почему одним людям, как нам кажется, не приходится особо трудиться, а удача сама оказывается у них в руках? И почему кто-то всю свою жизнь не живет, а существует, как бы спит наяву? Ни мыслей, ни действий?

Вряд ли я смогу ответить на эти вопросы вам. Но я ответил их себе, вернее, стараюсь отвечать, когда они возникают. Постарайтесь и вы. Это очень важно.

Вы сами создаете свою жизнь, вы ее творите. Вы меняете реальность, вы меняете себя. И если Господь создал человека по образу своему и подобию, то об этом, пожалуй, стоит думать. Думать, чувствовать, действовать.

Эта глава для пытливых и ищущих. Мне кажется, я не смогу передать того, что чувствую сейчас. Что-то едва уловимое и в то же время такое близкое...

Я жму вам руку, мой читатель. Я кланяюсь вам. Я говорю вам: «Для меня была большая честь писать для вас!»

Попробуйте ответить на следующие вопросы. Я понимаю, что вряд ли это получится сразу. Но если вы это сделаете, то знаете: вы сделаете большой шаг в личностном развитии. А в конечном счете кто продает и ведет переговоры? Вы, ваша личность. И никакие методы и технологии не дадут вам столько, сколько может дать личностное развитие!!! Личностная сила — вот о чем эта глава!

Вам поможет рисунок 14.

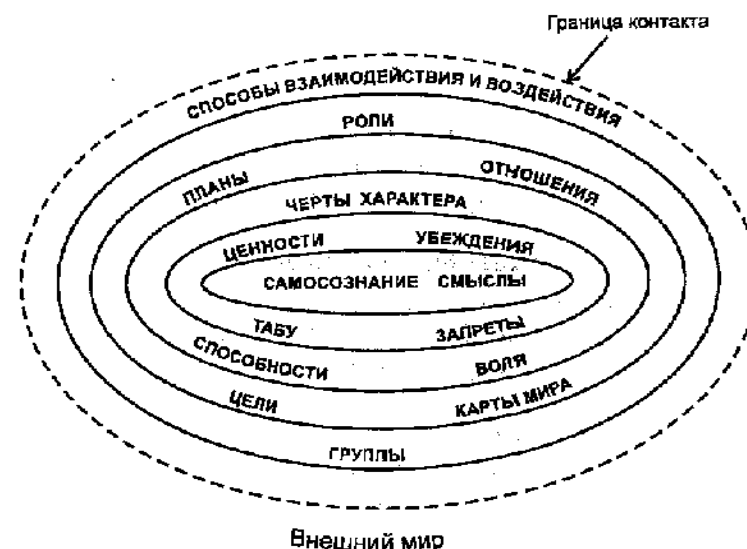


Рис. 14

Личностная сила от ядра к границе контакта и дальше

Самосознание (кто я?). Смыслы

Глубинное понимание себя как продвигца.

- Кто я?
- Куда я иду?

- В чем смысл моей деятельности для меня и для других?
- Кому это надо?
- Зачем?
- Что я есть по сути дела и то ли я делаю?

Ценности, убеждения, табу, запреты

Основные убеждения и внутренние ориентиры продвижа, часть которых делает его сильным, а часть не позволяет двигаться дальше.

- Что хорошо?
- Что плохо?
- Что можно?
- Что нельзя?
- Какими принципами я руководствуюсь?
- Что я могу переступить, а что — нет?
- Как делать правильно, а как неверно?

Черты характера, способности, воля

Сильные и слабые стороны собственной личности, черты характера, которые работают на результат, и черты, которые скорее мешают. Способности, которые даны свыше, и способности, которые можно развивать.

- Какой у меня характер?
- Как меня воспринимают другие люди?
- Что в моем характере помогает мне работать?
- Какие черты вряд ли мне полезны?
- Что я могу изменить в себе?
- Какие усилия мне предпринять, и могу ли я это сделать?

Цели, планы, отношения, карты мира

- Какие я ставлю перед собой цели?
- Как я их достигаю?
- Мои планы на неделю, месяц, год, три года.
- Мои представления о том, как правильно продавать и вести переговоры?
- Мои представления о клиентах и технологиях продаж.

Роли, группы

- Какие роли я играю, когда провожу переговоры?
- Как я переключаюсь с одной роли на другую?
- Какие роли играют клиенты?
- Рольевые соответствия и рольевые конфликты.
- К каким группам я принадлежу и куда хочу вступить?
- Какое членство я отвергаю?

Способы взаимодействия

- Какие способы взаимодействия с внешней средой я предпочитаю?
- Какими не пользуюсь и почему?
- Как я умею влиять на мир и как не умею?

Граница контакта

- Что является границей контакта между мной и внешним миром?

Внешний мир, компании, люди, компании.

- Чем в действительности является тот мир, который меня окружает?



Это так много и так мало — ответить на эти вопросы.

Заключение

Слова создают события!

Намерения приводят к результатам!

УСПЕХА!!!



ТРЕНИНГИ ДЛЯ ПЕРВЫХ

КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ

АВТОР И ВЕДУЩИЙ НИКОЛАЙ ЮРЬЕВИЧ РЫСЁВ

РОССИЙСКИЙ ТРЕНЕР БРЕНД

АВТОР ПЯТИ КНИГ

«Активные продажи. Как найти подход к клиенту»

«Активные продажи. Эффективные переговоры»

«Правильные управленческие решения. Поиск и принятие»

«Активные продажи» (2-е издание)

«11 правил руководителя № 1»



ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ:

Управленческие программы

1. «Правильные управленческие решения: поиск и принятие»
2. «Управление развитием бизнеса»
3. «Социальное лидерство»
4. «Тактический менеджмент»
5. «Управление отделом продаж»
6. «Построение команды»

Коммуникативные программы

1. «Публичное воздействие»
2. «Стратегия и тактика ведения переговоров»
3. «Активные продажи»
4. «Телефонные продажи»
5. «Маркетинговое мышление»

Тренинги для тренеров

Наши координаты:

Телефоны в С.-Петербурге: +7 812 334-44-19, 941-87-07, 953-21-22

Телефоны в Москве: +7 095 102-38-07, 220-71-95

Сайт: www.recont.ru, e-mail: recont@peterstar.ru

СЛОВА СОЗДАЮТ СОБЫТИЯ