

Рудольф А. Шнаппауф

Практика продаж
Справочное пособие

Содержание

Предисловие

Введение

Часть I. Профессиональные и человеческие качества продавца

Глава 1. Коммуникация в сбыте

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- С вами когда-нибудь случалось что-нибудь подобное?
- Для чего существует любое предприятие?
- Работа предприятия и интересы клиентов
- Предметно-смысловой уровень и уровень коммуникации в сбыте
- Что делать, чтобы соответствовать рациональным запросам своих клиентов?
- Что делать, чтобы соответствовать эмоциональным запросам своих клиентов?
- Как распределяются роли между клиентом и продавцом?
- Почему вы, будучи консультантом или продавцом, вносите свой вклад в общую успешную деятельность фирмы?
- От рынка продавцов к рынку покупателей
- Изменившееся поведение потребителей
- От чего зависит ваш успех в сбыте и консультировании клиентов?
- Как вы устанавливаете отношения со своим партнером?
- Самое важное в процессе общения с целью продажи

Глава 2. Внутренний настрой

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- С вами когда-нибудь случалось что-нибудь подобное?
- Как вы встречаете окружающих вас людей?
- Все определяет ваша точка зрения!
- Расти в профессиональном плане или плакаться в жилетку?
- Вы настроены на трудности или на поиск шансов?
- Конструктивное начало дня
- Насколько надежды и ожидания влияют на вашу жизнь?
- Ожидания и осуществление самопророчеств
- Маленькие человечки из Мимозово
- Самое важное для внутреннего настроя

Часть II. Подготовка к установлению контакта с целью продаж

Глава 3. Подготовка к деловой беседе

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания?
- Проверьте себя!
- Этапы процесса сбыта
- Вопросник: подготовка к деловой беседе
- Самое важное при подготовке к деловой беседе

Глава 4. Договоренность о встрече

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания?
- Проверьте себя!
- Согласование условий деловой встречи по телефону.
- Преимущества телефона.
- Чем отличается разговор с клиентом по телефону от личной беседы с ним?
- Внимание вашего собеседника при различных способах общения с ним.
- Собеседники при коммерческом разговоре по телефону. Как правильно начать разговор по телефону?
- Как сознательно владеть голосом, чтобы произвести хорошее впечатление и убедить собеседника?
- Вопросник: Как мне подготовиться к деловому разговору по телефону?
- Самое важное при согласовании условий деловой встречи

Часть III. Деловая беседа с клиентом

Глава 5. Начало деловой беседы

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Какое значение имеют сказанные вами первые фразы?
- Цели начала деловой беседы.
- Как установить хороший контакт с собеседником.
- Не употребляйте слова-"раздражители"
- Избегайте начала, заводящего беседу в тупик
- Слова, которые помогают пробудить интерес у вашего собеседника
- Примеры начала деловых бесед
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Принц Я-мне
- Самое важное в начале деловой беседы

Глава 6. Анализ потребностей

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Продавать означает...
- Потребности и мотивы
- Как выяснить мотивы покупки/принятия решения о покупке вашего делового партнера?
- Рационализируйте потребности
- Как мотивировать клиентов к покупке?
- Почему вы должны задавать вопросы?
- Какие преимущества дают вопросы
- Техника постановки вопросов, виды вопросов
- Вопросы следует задавать индивидуально
- Самое важное при анализе потребностей

Глава 7. Умение активно и внимательно слушать

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Что значит слушать активно?
- Понять человека можно только тогда, когда внимательно его слушаешь!
- "Контролируемый диалог"
- Разбор "контролируемого диалога"
- Потеря информации
- Три пути восприятия
- Правила эффективного восприятия
- Самое важное при активном восприятии

Глава 8. Выявите пользу

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Продавайте своим клиентам пользу!
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Пояснительные формулировки
- Умение с помощью характеристики продукта или услуги доказать пользу для клиента
- Умение с помощью характеристики продукта или услуги доказать пользу для клиента
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Как убедить собеседника в преимуществах предлагаемого вами продукта?
- Как повлиять на точку зрения партнера?
- Насколько вы правдоподобны?
- Должны ли вы быть убеждены в выгодности собственного предложения?
- Основные правила аргументации
- Воспользуйтесь возможностью и поинтересуйтесь
- Правила приведения аргументов
- Аргументация, ориентированная на полезность
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Самое важное при приведении аргументов

Глава 9. Опровержение возражений

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Значение возражений
- Как правильно реагировать на возражения?

- Метод "ни рыба, ни мясо"
- Что скрывается за возражениями?
- Воспользуйтесь возможностью и поинтересуйтесь
- Ответы на возражения
- Как правильно воспринимать рекламации
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Клиент, который никогда не вернется
- Как отличить возражение от отговорки?
- Другие способы дать ответ на возражение
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Самое важное при ответе на возражение

Глава 10. Переговоры о цене

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Аргументы в защиту цены
- Психологические аспекты переговоров о цене
- Сопоставление цены и ценности
- Поведение при обсуждении цены
- Покупатель протестует: "Слишком дорого!"
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Способы обоснования цены
- Поведение продавца при обсуждении цены на примере продажи компьютерной программы "LAGA"
- Отстаивать цены?
- Пояснения к примеру
- Самое важное при проведении переговоров о цене

Глава 11. Содействуйте принятию клиентом решения

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Какое значение имеет завершающая стадия переговоров?
- По каким признакам можно узнать об интересе собеседника и его готовности принять решение?
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Как добиться заключения сделки купли-продажи?
- Прямой и главный путь, подводящий к принятию решения
- Как облегчить клиенту процесс принятия решения
- Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь
- Что делать после того, как решение принято?
- Как себя вести, если сегодня решение еще не принято?
- Самое важное при заключении договора

Часть IV. Подведение итогов деловой встречи

Глава 12. Оценка результатов деловой беседы

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Что происходит после расставания с клиентом?
- Вопросник для проведения анализа деловой беседы
- Вопросы для критического самоконтроля за проведением деловой беседы
- Фазы коммерческой беседы
- Мой клиент
- Самое важное при критическом разборе проведенной беседы

Глава 13. Обеспечение долговременного успеха

- Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!
- Завоевание клиентов в качестве активных поручителей
- Станьте собственным фирменным знаком
- Как повысить свой профессиональный уровень?
- Самое важное для достижения долговременного успеха

Предисловие

Любая книга знакомит вас с четырьмя видами информации: во-первых, с новой, во-вторых, с новой, в-третьих, со знакомой и, в-четвертых, со знакомой. Нет-нет, это не опечатка, ибо между первой/второй и третьей/четвертой лежат целые миры.

Категория первая: **НОВАЯ-НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ.**

Это сведения, которые для вас являются совершенно новыми. Часто вы даже ловите себя на том, что и раньше это видели/слышали/замечали, поскольку эта новая информация словно высветляет увиденное/услышанное/замеченное прежде. Например, так происходит, когда вы узнаете, что англичане в отличие от немцев на 60% чаще говорят "пожалуйста" и "спасибо" и чаще задают вопросы в тех случаях, когда мы обходимся утвердительными фразами. Информация категории **НОВАЯ-НОВАЯ** без труда вписывается в вашу прежнюю структуру знаний.

Лежащая перед вами книга предлагает множество новых сведений первой категории, которые помогут вам пополнить свои знания.

Категория вторая: **НОВАЯ-ДРУГАЯ ИНФОРМАЦИЯ.**

По-иному мы реагируем на новую (для нас) информацию, которая, однако, расходится с уже накопленной нами когда-то информацией.

Информация является **НОВОЙ-ДРУГОЙ**, если она противоречит нашим прежним знаниям, "размыкаясь" с ними. При этом наблюдается, по выражению Леонарда Фестингера, "когнитивный диссонанс". (Теория когнитивного диссонанса предложена американским ученым Л.Фестингером. Рассматривает когнитивный диссонанс как один из главных факторов, управляющих поведением человека. Когнитивный диссонанс - противоречие в системе знаний человека, порождающее у него неприятные переживания и побуждающее его к действиям, направленным на устранение этого противоречия. - Прим. пер.) Чем больше новая информация угрожает нашей прежней системе знаний, тем ожесточеннее мы отвергаем ее. Это, разумеется, также означает, что мы не можем включить подобную информацию в свою повседневную практику, т. е. не способны сознательно приноравливаться к клиентам (клиенткам).

К сведению: данная книга содержит немало информации, на которую некоторые продавцы и консультанты поначалу будут реагировать резко отрицательно. Однако Рудольф А. Шнаппауф из многолетнего опыта знает, какая информация многим участникам учебных семинаров с первого взгляда кажется особенно "неприемлемой", и он это учитывает. Поэтому каждую главу он начинает с перечня вопросов (своеобразного вопросника)! Вдумчивое знакомство с этими вопросами наилучшим образом подготовит вас к восприятию следующей главы так, чтобы вам было легче "прыгнуть выше головы", если вы наткнетесь на информацию, которая вызывает (лично) у вас неприятие.

Категория третья: **ИЗВЕСТНАЯ И ПОДТВЕРЖДЕННАЯ ОПЫТОМ ИНФОРМАЦИЯ.**

Вы обладаете определенным запасом знаний и живете, пользуясь своими знаниями. Предположим, вы считаете, что, неуважительно относясь к людям, хотя и можно заставить их считаться со своим мнением, но никогда не удастся убедить в его правильности. А теперь представим, что вы действуете в соответствии с этой точкой зрения, тогда любого, кто будет высказывать (или писать) схожие с вашими мысли, горячо поддержите и согласитесь с ним: "Совершенно верно!" Я то и дело наблюдаю, как читатели моих книг с жаром сообщают мне, что они считают мои книги замечательными, потому что думают точно так же... Разумеется, такие подтверждения не могут не радовать, и то, что мы довольно легкомысленно отвергаем то, что нам чуждо (т. е. **НОВО**), особенно если это новое расходится с тем, что, как нам кажется, уже знаем, является вполне естественным процессом. Однако тот факт, что вы держите в руках эту книгу, говорит в вашу пользу. Ведь вы готовы заняться (в который раз?) этой темой. Вы знаете, что в наше время требование непрерывной учебы на протяжении всей жизни является главным образом лишь формальным, однако, даже будучи формальным, оно является предвестником нашего развития. Продавцы/консультанты, которые сейчас готовы работать над собой, имеют все шансы стать в будущем элитой в самом лучшем смысле этого слова. В этом отношении данная книга предоставляет большие возможности. Однако она таит в себе и опасность, заключающуюся в сведениях, которые покажутся вам известными. Это подводит нас к четвертой категории.

Четвертая категория: **ИЗВЕСТНАЯ, НО НЕ ПОДТВЕРЖДЕННАЯ ОПЫТОМ ИНФОРМАЦИЯ.**

Предположим, вы слышите или читаете, что к окружающим (сотрудникам и клиентам) следует чаще обращаться по имени. Разумеется, вам это уже известно. Причем давно. Очень давно! Тем не менее не исключено, что вы относитесь к тем, кто не сделал из этой аксиомы никаких практических выводов для своей повседневной работы. При этом вы не упускаете случая воспользоваться отговоркой о плохой памяти на имена... И все-таки как вы будете реагировать, если кто-то опять заведет речь о необходимости чаще обращаться к окружающим по имени? Ведь не станете же это отрицать? Вот видите, именно в этом и заключается опасность! Вы классифицируете подобную информацию как "банальность" или "общеизвестную истину". Автор, будучи опытным инструктором, по своему многолетнему преподавательскому опыту, разумеется, знает: какая информация нужна участникам его семинаров, т. е. что для многих будет **НОВЫМ-НОВЫМ** или **НОВЫМ-ДРУГИМ**, какие слышущие общеизвестными сведения часто с ходу отвергаются, потому что слишком большое количество продавцов/ консультантов еще не совершили перехода от знания к умению и навыку.

Отметим, что эта пропасть между теорией и практикой будет сохраняться до тех пор, пока вы не определите те положения, которые до сих пор сознательно или бессознательно отвергали. И именно эту возможность предоставляет вам данная книга, если вы сумеете ее правильно использовать. Естественно, Шнаппауф познакомит вас со сведениями, которые окажутся для вас **НОВЫМИ-НОВЫМИ** или **НОВЫМИ-ДРУГИМИ**. Если вам не известна иная категория (**НОВАЯ-НОВАЯ**), тогда вы без труда

воспримите новое, быстро обучитесь и ощутите радость умственного/духовного роста и совершенствования. А если вы проявите готовность использовать на практике новые сведения, которые с учетом ваших прежних знаний казались вам ДРУГИМИ, тогда действительно получите пользу от этой книги!

Автор излагает и такие соображения, знакомясь с которыми, вы поймаете себя на мысли, что это знаете. Не удержавшись, вы, возможно, воскликнете: "Ну, кто этого не знает!" или "Господи, как это банально!" Вот поэтому-то я и хочу предложить вам проделать "тест на банальность по Биркенбиль", который всегда предлагал участникам своих семинаров, когда знаю, насколько велика опасность неприятия какой-нибудь чрезвычайно важной мысли.

Если вам какая-либо мысль кажется "банальной", запишите ее на листе бумаги и прикрепите этот листок на такое место, куда ваш взгляд падает не менее двух раз за день (например, на внутреннюю сторону крышки "дипломата", на козырек от солнца, если вам приходится много ездить на автомашине, возле зеркала в ванной комнате у себя дома). Теперь в последующие дни вы будете многократно наткаться на эту мысль, причем каждый раз она будет "вклиниваться" в поток других мыслей, которые мелькали у вас в голове непосредственно перед этим. Так в ходе "корректной игры" у вас будет возможность понять, насколько может быть важна именно эта "банальность". Ибо большинство "банальностей" - исключительно мудрые мысли, до осознания которых мы не "дозрели". Если же и через несколько дней эту мысль вы сочтете не представляющей ценности, можно без сожаления выбросить листок бумаги с ее записью в корзину для мусора, а ее саму - из головы.

Данная книга насыщена сведениями, представляющими большое значение для продавцов/консультантов, поэтому читать ее следует медленно. Прочитав несколько страниц, переходите к действиям: внимательно изучайте вопросники, отвечайте на них. Если вам встречается один из многочисленных примеров из практики, сразу же проводите параллель со своей собственной деятельностью, "примеряйте" советы на себя. А если вы, как вам покажется, наткнетесь на "банальность", проявите себя зрелым человеком. Отрицать легче всего, согласиться, впрочем, так же. Искусство в том и заключается, чтобы "подхватить" и "впитать" в себя "банальность". У каждого читателя свое понимание "банальности", однако можно не сомневаться, что это те мысли, которые уже давно "созревали" в вашей голове и которые вы намеревались использовать в своей жизни...

Эта книга изобилует толковыми мыслями и нужными советами, которые легко осуществить благодаря множеству наглядных примеров. Упражнения помогут вам реализовать в своей практике все НОВОЕ (или "известное"!), если вы этого хотите. Работа инструктором побудила автора создать эту книгу. Она заменит учебный семинар, если вы готовы понять и принять и "банальности"! Кстати, если вы мое отношение к так называемым "прописным истинам" находите "банальным", вам надо не откладывая приступить к действиям. Итак, возьмите лист бумаги...

Вера Ф. Биркенбиль

Введение

Возможно, вы скажете: *"Написано уже множество книг о продавцах и консультантах. Чем может быть мне полезна еще и эта?"* Очень многим!

Эта книга создавалась с помощью большого числа опытных продавцов и добившихся заметных успехов инструкторов по продажам. В ней охватываются и последовательно рассматриваются все этапы и темы коммерческих переговоров от их начала до момента заключения договора, включая предварительную подготовку к ним и подведение итогов. Таким образом, в нее включены важнейшие аспекты процесса общения продавца с клиентом и вопросы психологии, относящиеся к нему, а также обобщены факторы, определяющие успешную работу продавца. Большая глава посвящена влиянию внутреннего настроя продавца на результаты его труда, в ней приведены новейшие научные данные о способности находить контакт со своим собеседником.

Эта книга - фундаментальное учебное пособие для любого продавца и консультанта. Она объясняет, что вы должны знать и уметь, как нужно правильно настраиваться на общение со своим клиентом, как можно узнать, что он хочет, что ему нужно и как его убедить в том, что сотрудничество с вами будет ему полезно. Она поможет вам научиться задавать подходящие вопросы, реагировать на возражения клиента, побуждая его сделать заказ, и уверенно вести переговоры о цене. Эта книга представляет собой незаменимый справочник, который подскажет, как успешно справиться с трудными и неожиданными ситуациями.

Будучи уже состоявшимся и опытным продавцом-профессионалом, вы, несомненно, тоже найдете для себя немало полезного в этой книге. Вы ведь знаете: век живи - век учись, никогда нельзя утверждать, что знаешь все, что касается общения с людьми. Нет предела совершенствованию умения находить подход к своему деловому партнеру и убеждать его в нужности вашего товара. Клиенты - обычные люди, у них тоже бывают перепады настроения, эмоциональные взлеты и падения, изменение потребностей... Именно такое разнообразие ситуаций и характеров делает работу продавца и консультанта интересной, хотя порой и сложной. Очевидно, нет такого человека, которому бы нечему было поучиться в области межличностных отношений.

Именно продавцы и консультанты ежедневно убеждаются в том, как быстро устаревают знания, а выученное забывается. Цейтнот не позволяет в полной мере проявить свои способности и навыки. Повседневная рутинная работа медленно, но верно подтачивает силы и остужает энтузиазм. Однако борьба за долю рынка становится все более ожесточенной. Требования к продавцам и консультантам непрерывно возрастают в связи с усиливающейся конкурентной борьбой. Победителем в ней будут те, кто обладает высокой квалификацией и умеет общаться с клиентами. Поэтому продавцы, консультанты и те служащие, которые по роду деятельности часто вступают в контакт с клиентами, должны действовать, ориентируясь на них, и аргументировать, ориентируясь на выгоду для них.

Хватает ли вам специальных знаний, чтобы из любой ситуации извлекать выгоду для всех участвующих в ней? В достаточной ли степени вы владеете умением убеждать? В этой книге вы найдете ответы на такие вопросы. В каждой главе приведен целый ряд открытых вопросов, которые позволят вам определить: *"Каков мой профессиональный уровень!"* Если вы сможете ответить на все предложенные вопросы, примите наши искренние поздравления! Если же нет, в каждой соответствующей главе вы найдете исчерпывающие ответы на них.

Если вы только начинаете изучать методику продаж, то благодаря этим вопросам настройтесь на то, о чем подробно говорится на последующих страницах. Не торопитесь, вдумывайтесь в поставленные вопросы, так вы подготовите свое подсознание к восприятию учебного материала. В конце каждой главы еще раз кратко повторяются все самые важные выводы по той или иной теме. Если хотите, снимите копии с этих страниц, так вы получите очень нужные для своей повседневной работы материалы.

Между вопросами, позволяющими определить свой профессиональный уровень, и выводами в конце глав помещены самые полезные для вас сведения, благодаря которым вы сможете добиться успеха. Они включают не только многолетний опыт многих продавцов, но и большое количество практических примеров и упражнений для самотренировки. Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь. Целеустремленному и честолюбивому продавцу нет нужды объяснять, насколько важно старательно выполнять эти задания.

Когда вы оказываетесь лицом к лицу с клиентом, то полагаться можете только на себя. В этот момент вам не может помочь ни начальник, ни инструктор, ни консультант по вопросам маркетинга, ни учебник. Они, возможно, уже давали вам ценные советы, однако в этой ситуации вы один принимаете решения, как поступить, как действовать дальше. Хорошо, если вы предварительно достаточно часто тренировались, тогда почти автоматически делаете именно то, что нужно, а не мучаетесь сомнениями и не тратите драгоценное время на долгие раздумья.

Ничем невозможно заменить самообразование. Оно идеально дополняет знания, полученные на всевозможных учебных семинарах и курсах. Эта книга знакомит вас с ноу-хау трехуровневых (по три дня каждый уровень) учебных занятий, посвященных вопросам продаж. Уделите достаточно времени и выполнению "домашних заданий". Если вы добросовестно их проработаете, то сэкономите не только эти девять дней, но и время на разъезды и значительные расходы (проживание в гостинице, питание и оплата учебы). Если вы проработаете эту книгу до учебы на курсах, то отдача от учебы будет больше. Если вы читаете ее, закончив учебу на курсах, то самым оптимальным образом углубите свои знания и повысите свою квалификацию. И наконец, изложенные в книге сведения, дополненные вашими записями, представляют собой великолепный справочник, время от времени заглядывая в который, вы, несомненно, добьетесь больших успехов.

Отмечайте в каждой главе наиболее важные места люминесцентным маркером, а все упражнения выполняйте карандашом. Если какая-то идея особенно нравится вам, выпишите ее, а также размышления, которые она вызывает у вас и которые применимы к вашей работе, в свой рабочий дневник или на отдельный листок и подшейте в специальную папку, чтобы перечитывать эту запись до тех пор, пока этот тезис не станет для вас безусловным руководством к действиям. Вы ведь знаете, что и находчивость является нечем иным, как результатом постоянной тренировки. Итак, совершенствуйте свои способности. Пусть эта книга станет гарантом ваших успехов.

Сколько времени уходит у вас на деловые беседы с клиентами? 20, 30 или 40% вашего рабочего времени? Чем больше времени вы заняты работой с документами или тратите на разъезды, тем важнее самым оптимальным образом использовать такие важные для вас часы непосредственного общения с клиентом. Работайте над своими личностными качествами и развивайте свои профессиональные способности! Почему бы в будущем вам не достигать того же результата за одно или два посещения клиента, какого вы достигали прежде за пять или более посещений?

Если вы действительно уважаете и любите людей, то принимаете их такими, какие они есть и умеете к каждому найти подход. Этому требованию продавец должен соответствовать в течение всей своей профессиональной деятельности. Однако успешная деятельность лишь отчасти зависит от профессиональных знаний и квалификации. Не в меньшей степени успех связан с основательным изучением рынка, стратегическим маркетингом, умелым использованием рекламы, целенаправленным развитием района сбыта, накоплением адресов потенциальных клиентов, культурой предпринимательства, убедительным проведением философии фирмы и мотивированным управлением сбытом.

И в заключение еще несколько указаний, которые облегчат вам работу над этой книгой.

Прямая речь в примерах коммерческих бесед напечатана *курсивом*.

Все особенно важные слова и предложения напечатаны **полужирным шрифтом** или помещены в рамку.

Отдельные слова, на которые при чтении необходимо обратить внимание, также выделены *курсивом*.

Все продавцы, по моему мнению, являются консультантами своих клиентов, а все консультанты содействуют процессу продажи. Поскольку данная книга предназначена для представителей обеих профессий, в примерах, дабы не усложнять их, не всегда отдельно оговариваются эти две специальности. Если в тексте указано "вы, будучи продавцом...", это в равной степени подразумевает и "вы, будучи консультантом..." С этой же целью упрощения процесса чтения не подчеркивается разница между мужчиной и женщиной. Когда упоминается "клиент/лицо, проявившее интерес/заинтересованное лицо" или "ваш собеседник/ваш деловой партнер", то подразумеваются и "клиентка/женщина, проявившая интерес" или "ваша собеседница/ваша деловая партнерша". Когда называется "продавец" или "консультант", то имеется в виду, что функции этого специалиста могут выполняться как мужчина, так и женщина. Отказ от указаний на половую принадлежность того или иного персонажа, фигурирующего в тексте, объясняется лишь стремлением автора к тому, чтобы читатель, не испытывая затруднений, смог быстро понять смысл главных идей и использовать их в своей практике.

Желаю вам радостной и плодотворной работы над этой книгой! Пусть она станет для вас *полезным справочником*, который поможет вам в любых связанных с вашей специальностью ситуациях и позволит сделать успешную профессиональную карьеру.

Рудольф А. Шнаппауф

Часть I.

Профессиональные и человеческие качества продавца

Глава 1. Коммуникация в сбыте

**Насколько глубоки ваши профессиональные знания?
Проверьте себя!**

Что вы должны предложить клиентам, чтобы удовлетворить все их потребности?

Насколько многообразны желания клиентов? Насколько (в процентном соотношении) осознанно, рационально и логически принимаются решения? Насколько (в процентном соотношении) подсознательно, инстинктивно или в порыве чувств принимаются решения?

В какой степени на результатах работы сказываются ваши знания и в какой степени от вашего поведения зависит успех?

Почему клиенты чаще всего говорят о своих требованиях (качестве, цене продукта и т. п.) вместо того, чтобы говорить о своих потребностях?

Почему происходят конфликты, несмотря на достигнутое обоюдное согласие по существу?

Почему вам иногда не удается "достучаться" до некоторых людей?

Что вам необходимо, чтобы удовлетворять рациональные желания своих клиентов?

Что вам необходимо, чтобы удовлетворять их эмоциональные потребности?

Какие роли играют клиент и продавец? Почему те, кто непосредственно общается с клиентами, играют решающую роль в конкурентной борьбе на рынке? Как меняется поведение потребителей? От чего зависит ваш успех при консультировании клиентов? Как оказаться на одной волне с клиентом? Как по речи клиента узнать, какой орган чувств в данный момент управляет его мыслями?

На какие органы чувств предпочитаете воздействовать вы? Какие возможности языка мимики и жестов вы используете, чтобы установить контакт с клиентом и поддерживать его?

С вами когда-нибудь случалось что-нибудь подобное?

Пример 1

Начинающий продавец-консультант Бернд приходит к покупательнице, которая возглавляет отдел снабжения некоей фирмы, с интересным деловым предложением. Покупательница отвергает его предложение, указывая на его некомпетентность. После того, как он не смог ответить на некоторые нестандартные, касающиеся предлагаемого им товара вопросы, дама вежливо, но твердо заявила: *"Когда будете лучше разбираться в деле, тогда и приходите"*. Последующие деловые встречи с ней заканчиваются столь же безрезультатно. Тем не менее продавец продолжает упорно посещать придирчивую покупательницу.

При пятом посещении он вручает ей букет цветов и коробку конфет. Клиентка озадачена и удивлена. Бернд объясняет ей свой поступок так: *"Я от души благодарен вам! Сегодня вы в пятый раз положили меня на лопатки. Это пока никому не удавалось сделать. От вас я многому еще могу научиться"*. С этой минуты настроение предпринимательницы и ее отношение к молодому продавцу резко изменились.

Сразу же возникла более сердечная атмосфера. Женщина рассказала, что ей пришлось приложить немало сил, чтобы утвердиться на своей фирме и особенно в этой отрасли, где работают главным образом мужчины. Для этого она должна была постоянно доказывать свою компетентность, иначе бы ее как женщину никто не воспринимал как серьезного специалиста. После этого разговора продавец впервые унес в кармане договор. И поныне он продолжает получать заказы от этой покупательницы.

Пример 2

Продавец Хорст, неоднократно ведя переговоры с г-ном А., постоянно наталкивался на необъяснимое сопротивление с его стороны. Каждый раз г-н А. резко обрывал все попытки продавца завести разговор о заказе. При очередном посещении клиента

Хорст наконец набрался смелости и открыто заговорил о том, как тягостна для него сложившаяся ситуация: *"Я в полной растерянности, г-н А., у меня такое впечатление, что между нами стоит стена, и я не знаю, как ее преодолеть. Я всеми силами стараюсь самым обстоятельным образом проинформировать вас о наших предложениях, но вижу, как вы недружелюбно относитесь ко мне". Покупатель задумался, а потом обратился к собеседнику совершенно иным тоном: "Знаете ли, мне и самому неприятна вся эта ситуация. Но у меня есть указание руководства о том, что мы должны делать заказы только фирме X, соблюдая так называемый "коммерческий интерес". Так вот я часто задаюсь вопросом, а зачем, собственно, мы работаем в отделе снабжения, если не имеем никакой свободы действий и не вправе принимать решения по вопросу закупок. Теперь вы понимаете, почему я не мог согласиться на ваши предложения?"*

Несомненно, вы уже и сами попадали в подобные ситуации и, видимо, спрашивали себя: *"Так что же происходит? Почему я не могу убедить собеседников даже при помощи самых веских аргументов!"* Все дело в том, что клиенты покупают не аргументы, какими бы доказательными и наглядными они не были. Главным условием продажи являются **доверительные отношения** между двумя (по меньшей мере) людьми, т. е. **продавцом и покупателем**. Их основой являются межличностные контакты и коммуникация, основанные на взаимопонимании.

Эта книга содержит много практических и полезных рекомендаций, которые помогут вам укрепить и улучшить деловые отношения с клиентами.

Для чего существует любое предприятие?

Любая организация имеет главную цель -

выполнять работу для выделившейся на рынке определенной целевой группы.

Чем лучше будет выполнена эта работа, тем больше пользы получит целевая группа, тем привлекательнее будет выглядеть организация, выполнившая работу. Привлекательность на рынке - это важнейшее условие для достижения успеха и длительного существования предприятия! Для сохранения жизнеспособности необходимо, чтобы предприятие постоянно делало инвестиции для увеличения собственной привлекательности и производительности.

Бездействие в наше быстротекущее время часто равносильно движению назад. Привлекательность сохраняет только тот, кто совершенствует свою работу и постоянно держит на высоком уровне ту выгоду, которую он предлагает своей целевой группе. Для этого, однако, необходимо получать прибыль. Полученные вчера излишки средств или прибыль представляют собой капитал, необходимый для того, чтобы сегодня использовать инвестиции, вкладываемые в выполнение работы завтра. Прибыль - это средства, которые используются для достижения целей предприятия. Поэтому сама по себе она никогда не является целью.

Как же формулируются с учетом вышесказанного цели предприятия?

1. Повышение привлекательности коллектива, осуществляющего определенную работу на рынке (предприятие/фирма).
2. Обеспечение собственного существования (и вместе с тем сохранение рабочих мест).

Фирма, приносящая пользу определенной группе людей, тем самым создает условия, при которых эти люди заинтересованы в ее дальнейшем существовании и процветании, так как они и в будущем хотели бы пользоваться предлагаемыми ею преимуществами.

Еще раз повторим суть этих рассуждений: предприятие существует не ради самого себя; коллектив людей, выполняющих одну работу, служит другим людям. Только это основание дает предприятию (фирме) право на существование.

"Служи, чтобы заслужить" - так звучит одна из трех древнейших этических заповедей человечества. Производство самых великолепных товаров бессмысленно, если они никому не нужны. Предлагать самые невероятные идеи бесполезно, если никто из них не заинтересован. Только то, что служит и приносит пользу другим людям, присутствующим на рынке, получает право на существование. И только если фирма-производитель или фирма, оказывающая услуги, приносит больше пользы, чем все другие аналогичные, она полностью отвечает цели своего существования.

Поэтому каждый работающий на современном предприятии или в организации вместе со своими коллегами должен преследовать одну цель: *"Мы хотим самым лучшим образом выполнять желания своих клиентов, чтобы все наши клиенты были в равной степени довольны"*, ибо высшая цель работы любого предприятия -

ДОВОЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ

Без них ничего бы не было. Любое предприятие как раз и существует для удовлетворения их интересов. Собственно, работа предприятия заключается в выявлении потребностей присутствующих на рынке людей и затем их удовлетворении. Это работа продавца. Многие сотни лет люди занимаются куплей-продажей. Торговлей занимались еще древние египтяне, финикийцы и китайцы. Потребность в янтаре, ладане, шелке, золоте и т. п. заставляла в древние времена снаряжать экспедиции в дальние страны, открывать новые земли подобно Марко Поло или конкистадорам, а также их последователям в более поздние времена.

Главными задачами современного продавца являются умелое консультирование и продажа благодаря общению с покупателем на понятном ему языке. На любом предприятии фактически уже нет ни одного работающего, который бы так или иначе не сталкивался с продажей. Каждый сотрудник имеет прямое (например, в отделе сбыта, материально-технического снабжения, технического обслуживания и др.) или косвенное (например, в отделе научно-технических исследований и опытно-конструкторских разработок, производственном, финансовом и др.) отношение к продажам. В конечном счете все работающие на предприятии существуют благодаря тому, что выполненная ими работа, определенные достижения или произведенные товары находят сбыт. Вот почему так важно понимать, консультировать и обслуживать клиентов и лиц, проявляющих интерес к вашим предложениям, а также удовлетворять их потребности и помогать им достигать их цели.

Таковы важнейшие аспекты продаж, и их нужно учитывать каждому сотруднику фирмы или предприятия, потому что благодаря деньгам покупателей они получают свою зарплату.

Зарплата является вознаграждением, благодарностью за оказанные услуги. Поэтому от всех работников требуется так оказывать услуги клиентам, чтобы они были довольны, т. е. чтобы они больше покупали. Хотите ли вы еще лучше понимать своих клиентов, находить к ним подход и правильно обращаться с ними? Тогда, не откладывая, берите в руки ручку и выполните задания, изложенные ниже. Для этого вам потребуется не так уж много времени. На проводимых автором книги учебных занятиях по коммуникации в сбыте и по психологии сбыта за последние двенадцать лет приняло участие несколько сот человек. Им также предлагалось ответить на нижеуказанные два вопроса. Размышляя над ними, все они пришли к важным для себя выводам.

Работа предприятия и интересы клиентов

1. **Какие условия вы должны соблюсти, исполняя роль продавца, чтобы удовлетворить самые разнообразные потребности клиентов?**

Запишите, пожалуйста, все необходимые условия, которые только приходят вам в голову. Чем больше вы их вспомните, тем лучше. В какой последовательности вы их перечислите, не имеет никакого значения. Рассчитывайте, что на выполнение этого задания вам потребуется примерно 30 мин.

2. **Каковы желания, потребности и интересы наших клиентов?**

Поставьте себя поочередно на место самых разных клиентов своего предприятия. Запишите, пожалуйста, все потребности, желания и интересы, которые вы предъявили бы, будучи клиентом, и что вы ожидаете от своего делового партнера в личном, человеческом и профессиональном плане. Перечислите как можно больше пунктов. Их последовательность не играет никакой роли. Для этого вам также потребуется примерно полчаса. Пусть вас не смущает, что отдельные пункты не совсем будут совпадать с общей тенденцией, выявившейся при выполнении задания участниками учебных семинаров (что объясняется разницей их профессий, возрастом, полом, служебным положением, выполняемыми функциями). Приводим здесь наиболее типичные ответы участников учебных семинаров:

1. **Какие условия вы должны соблюсти, исполняя роль продавца, чтобы удовлетворить самые разнообразные потребности клиентов?**

- Хорошее качество товара.
- Выявление потребностей клиентов.
- Точность.
- Доступность информации.
- Выгодные цены.
- Правдивые сведения.
- Профессиональные знания.
- Гарантия.
- Оперативность при оказании услуг.
- Соблюдение сроков поставки.
- Приличный внешний вид.
- Чистая упаковка.
- Индивидуальный подход к решению проблем.
- Дружелюбное отношение.
- Обстоятельная консультация.
- Целенаправленная реклама.
- Умелое ведение переговоров.
- Компетентность.
- Приглашения на проводимые на фирме мероприятия, выставки, ярмарки и т. п.
- Уверенное, но не высокомерное поведение.
- Тщательно продуманный ассортимент.
- Гибкость.
- Подарки фирмы с рекламными целями.
- Явно выраженный дух коллективизма.
- Удобное место для парковки.
- Поведение, соответствующее ожиданиям клиента.
- Представление клиентов, давших рекомендации.
- Убедительность.
- Товары, произведенные с учетом последних технических достижений.
- Знание деятельности конкурентов.
- Помощь деловому партнеру при дальнейшей продаже купленного товара.

- Поддержание деловых контактов.
2. **Как вы хотите, чтобы с вами (как с клиентом) обращался продавец?**
- Приветствие и обращение ко мне по имени.
 - Улыбающееся дружелюбное лицо.
 - Положительный настрой.
 - Искренний интерес к моим проблемам.
 - Заинтересованность в достижении мной целей.
 - Затрата достаточного количества времени на решение моих проблем.
 - Серьезное и уважительное отношение ко мне.
 - Терпение.
 - Энтузиазм.
 - Доверие.
 - Достоверность.
 - Честность.
 - Доброжелательность.
 - Постоянное обслуживание одним деловым партнером.
 - Право принимать решения.
 - Основательное знание товаров и отрасли.
 - Порядочность.
 - Обязательность.
 - Участливость.
 - Тактичность.
 - Умение хранить доверенные сведения.
 - Недорогие услуги.
 - Профессиональное консультирование.
 - Лояльность.
 - Последующий контроль за состоянием моих дел.
 - Творческий подход.
 - Уверенное поведение.
 - Крепкое рукопожатие.
 - Зрительный контакт.
 - Тщательная подготовка к деловым встречам.
 - Правильно оформленные документы.
 - Мотивированное поведение.
 - Доступность.
 - Интуиция.
 - Признание и одобрение моих действий.
 - Уменьшение количества моей работы, снятие с меня части моих забот.
 - Поддержка во мне чувства уверенности.
 - Дух сотрудничества.
 - Отсутствие нравоучительного тона.
 - Предоставление свидетельств о преуспевании его фирмы.
 - Предоставление отзывов и рекомендаций.
 - "3%-ная скидка" специально для моего начальника отдела снабжения.
 - Надежность.
 - Постоянство.
 - Высококачественные, нормально функционирующие товары.
 - Ориентированные на будущее планы и решения.
 - Сообщение сведений о новых тенденциях на рынке.
 - Краткость, стремление сберечь мое время.
 - Приближение к моим нуждам.
 - Умение внимательно слушать меня и давать мне возможность выговориться.
 - Готовность к компромиссу.
 - Цельность.
 - Способность к объединению усилий.
 - Внимательность, но не навязчивость.
 - Послепродажное обслуживание.
 - Предварительный заказ гостиницы.
 - Скрупулезное соблюдение условий договора.
 - Чувство юмора.
 - Человечность.
 - Естественность.
 - Поздравления мне по праздникам, ко дню рождения и т. п.
 - Интерес ко мне как к человеку.

Эти два перечня очень показательны для отражения постоянно и повсеместно наблюдающегося явления: первый перечень (составленный от лица продавца) содержит меньше пунктов, которые помечены кружочком (o), чем тех, которые помечены звездочкой (*); второй перечень (составленный от лица покупателя) намного длиннее и содержит гораздо больше пунктов, помеченных кружочком.

Что же означают кружочки и звездочки, которые, естественно, были добавлены к составленным участниками семинаров перечням задним числом, и какие выводы позволяют сделать эти перечни? Прежде всего надо отметить, что они не обязательно значат, что одни условия или качества важнее, чем другие, или что одни положения больше соотносятся с интересами фирмы, чем другие. Вы сразу же найдете ответ, если подумаете, как и при помощи чего воспринимаются отдельные пункты из перечней. Все условия, помеченные звездочкой, **воспринимаются при помощи органов чувств** (зрение, слух, обоняние, осязание, вкус) или исчисляются в килограммах, марках, часах или других единицах измерения. Все понятия, **помеченные кружочком, невозможно измерить, взвесить, высчитать или ощутить при помощи органов чувств**. Их можно только почувствовать сердцем, душой, так как все они взяты из сферы межличностных отношений.

Более глубокие взаимосвязи разума и чувств в бытие, вытекающие из вышесказанного, анализируются в последующих частях этой главы и сопровождаются многочисленными иллюстрациями и примерами.

Предметно-смысловой уровень и уровень коммуникации в бытие

Разум и чувства - таковы факторы, определяющие поведение человека.

Неоднократные попытки объяснить человеческое поведение словами оказались неудачными, так как словами (рациональными символами) крайне трудно доходчиво передать иррациональные и эмоциональные аспекты действий человека. В таких случаях для объяснения целесообразнее использовать легко понятные картинки.

Попробуем представить себе айсберг. Его особенностью является то, что видимой, т. е. выступающей над поверхностью воды, является примерно десятая часть его общего объема. 90% айсберга находится под водой, и потому эта часть остается невидимой. Такая особенность айсберга позволяет использовать его в качестве модели, на которой можно объяснить поведение людей.

Только подумайте, каким незначительным количеством наших действий управляет разум. Когда вы в раздумье чешете в затылке, поглаживаете бороду, переступаете с ноги на ногу, перестраиваете автомашину из второго в третий ряд и т. п., то делаете это бессознательно, автоматически, без участия разума или воли.

Поэтому, разумеется, нет никакого преувеличения в утверждении исследователей поведения, что разум и сознание руководят лишь примерно 10% действий, которые совершаются людьми. Более 90% всех действий являются результатом работы подсознания. Мотивы этих вызванных чувством, а не рассудком движущих сил человека имеют интуитивную или инстинктивную природу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Роль сознания и подсознания в поведении человека

Однако все раздражения, поступающие из внешнего мира, оказывают непосредственное влияние на подсознание и мышление. Они определяют ваше **настроение** и решающим образом сказываются на том, испытываем ли мы симпатию или неприязнь к чему-нибудь или кому-нибудь.

Достоинства и недостатки, польза, имеющая количественное выражение, и измеряемые затраты **анализируются и сравниваются разумом**. Для того чтобы уметь принять рациональное решение о том, являются ли те или иные обстоятельства или факты

положительными или отрицательными, вы используете свои знания. Причем происходит это исключительно **на предметно-смысловом уровне**.

Однако решающее значение для ваших дальнейших действий имеет не "ЧТО", т. е. не знания, а гораздо более значимое "КАК", т. е. поведение, так как 90% побуждений к определенному образу действий (мотивов) находятся на уровне отношений (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Предметно-смысловой уровень и уровень отношений в поведении человека

Поясним это рассуждение на примере. Когда вы намерены воспользоваться какой-либо услугой (т. е. собираетесь купить ее), то решаете вопрос о ее пригодности для вас при помощи разума, который перерабатывает впечатления (о цене, качестве, количестве и т. п.), полученные от органов чувств.

Однако сознательно или подсознательно испытываете **множество других потребностей** при совершении покупки, которые влияют **на заключение**, к которому приходите, о том, насколько вы довольны или недовольны приобретенной услугой.

Предположим, делая покупку, вы стремитесь удовлетворить свое любопытство или честолюбие, улучшить свое общественное положение, имидж, добиться признания, завязать новое знакомство, обрести безопасность, отдохнуть, ожидаете встретить понимание, сочувствие, хотите сохранить тайну и т. п.

Все эти потребности ориентированы на чувства и относятся к сфере межличностных отношений.

Все многочисленные и разнообразные **мотивы** не поддаются **количественному учету**, т. е. их нельзя выразить в килограммах, метрах, часах, градусах или денежных единицах, поэтому их чаще всего крайне трудно сформулировать словами (т. е. рациональными символами). Они скрыты "под водой", в подавляющем большинстве поступков и действий (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Рассудочные и эмоциональные мотивы поведения человека

Чему вы можете научиться благодаря этой модели айсберга? Не имеет никакого значения, работаете ли вы консультантом, продавцом потребительских товаров, оборудования или программных продуктов, вы должны досконально знать все разнообразные и индивидуальные потребности своих клиентов (то же самое, разумеется, касается отношений "руководитель - сотрудник" и прочих отношений). Следует стараться распознавать интересы своих деловых партнеров, выяснять их желания и удовлетворять потребности, особенно скрытые и подсознательные.

Только тот, кто обладает необходимыми для этого качествами, такими, к примеру, как коммуникабельность, отзывчивость, чутье, вежливость, дружелюбие, терпение, знание людей и т.п., сможет в течение длительного времени успешно продавать свои товары и услуги.

Если ощущения и переживания так много значат, почему же ваши клиенты не говорят о них? Случалось ли вам хоть раз в жизни попадать в такую ситуацию, когда ваш деловой партнер при встрече с вами говорил: *"Сегодня мне хотелось бы, чтобы вы прежде всего удовлетворили мое честолюбие"* или *"Я так хочу сегодня дать волю своим чувствам и поплакаться вам в жилетку!"* Вряд ли.

Почему же клиенты не говорят, какие у них на самом деле истинные потребности и что влияет на степень их удовлетворенности или неудовлетворенности? Ответ вам уже известен, и рис. 1.1 его иллюстрирует: ваши клиенты даже не осознают их, поскольку большинство потребностей кроется в подсознании. Вот почему они чаще всего говорят о ценах, количестве, качестве, сроках (т. е. об условиях, которые доступны пониманию и поддаются измерению), а вовсе не о скрывающихся гораздо глубже и практически не поддающихся количественному исчислению эмоциональных потребностях.

А вы сами, намереваясь купить платье или костюм, говорили когда-нибудь продавцу: *"Мне бы сегодня особенно хотелось, чтобы вы подтвердили, какая у меня спортивная фигура и как я молодо выгляжу?"* Даже если это было бы очень важно для вас и именно это было бы решающим фактором для совершения покупки, вы наверняка не настолько осознаете это, чтобы точно выразить в словах. Выявить и соответственно учесть ваши подсудные потребности должен благодаря своим чутью, мастерству, опыту, наблюдательности продавец. И от этого в конечном итоге зависит его успех (при условии, разумеется, что он может предложить подходящий вам предмет одежды).

Поясним эти рассуждения простым и наглядным **примером**. Представьте себя посетителем ресторана, который заказал бутылку вина. Проиграем мысленно две ситуации, отражающие различные стили обслуживания.

Официант А обладает глубокими профессиональными знаниями, он получил специальное образование, во время учебы всегда получал отличные оценки. И вот он подходит к вашему столику, показывает вам бутылку вина, на которой есть этикетка, предлагает вам проверить температуру вина, аккуратно снимает колпачок, вытаскивает пробку, не проткнув ее при этом насквозь, проверяет аромат напитка, чтобы заранее предупредить возможные претензии, отливает немного вина, куда могли попасть крошки пробки, в пустую рюмку, стоящую на сервировочном столике, наливает вам как главному гостю глоток вина на пробу, спрашивает вас, пришелся ли вам напиток по вкусу, и только затем наполняет бокалы приглашенных вами гостей в предписываемом этикетом порядке в соответствии с возрастом и полом. Несмотря на все его профессиональное мастерство, может случиться так, что его поведение покажется вам нелепым, церемонным, высокомерным или безразличным, потому что он не попытался установить с вами чисто человеческий контакт, не обратил внимание на вас как на человека и не учел испытываемые вами в этот момент чувства. Если дело обстоит именно так, он не вызовет у вас симпатии. Скорее всего чаевых он от вас не получит.

Официант Б является полной противоположностью с профессиональной точки зрения безупречно работающего, но производящего впечатление бездушного механизма коллеги. Б не имеет профессиональной подготовки. Его вообще наняли временно на период сезонного наплыва посетителей. Но ему нравится обслуживать клиентов, он испытывает искреннее удовольствие, общаясь с ними. Ему далеко до знаний этикета, он не имеет понятия, какие напитки до какой степени надо охлаждать. Он обрывает колпачок с бутылки с той же небрежностью, как это делает у себя дома, вытаскивая штопором пробку, умудряется разломить ее. Вино в бокалы он наливает по кругу, не соблюдая равным счетом никаких церемоний. Зато он так улыбочив, любезен и обаятелен! Обслуживая вас, он отпускает незамысловатые, но такие милые шуточки, стараясь как-то подыгрывать вам и поднимать настроение. Скорее всего, несмотря на свои профессиональные промахи, он покажется вам искренним, доброжелательным и веселым. Если это именно так, вы сочтете его симпатичным и наверняка дадите ему чаевые.

Решающим фактором для достижения успеха в усилиях (по продаже) этих обоих официантов оказались не знания (предметно-смысловой уровень), а их **человеческое поведение (уровень отношений)**. Вы дали оценку их действиям, выявляя достоинства и недостатки, не при помощи рассудка, а **при помощи чувств определили свое отношение к ним (симпатия, антипатия)**.

Ни у официанта А, ни у официанта Б нет шансов на долговременный успех. Ни предметно-смыслового уровня, ни уровня отношений по отдельности далеко не достаточно для того, чтобы всегда удовлетворять потребности клиентов.

Однако кратковременно бездушно-деловое или, наоборот, непрофессионально-доброжелательное поведение может вызвать со стороны клиентов совершенно разную реакцию. Это подтверждают хотя бы два примера из моего личного опыта:

1. Я вспоминаю выложенного официанта в строгом фраке, который в соответствии со славой ресторана, где он работал, великолепно обслужил нас, т. е. группу участников учебного семинара. Он был предельно внимателен и тщательнейшим образом выполнил весь ритуал обслуживания. Однако во время этой церемонии нам всем было не по себе, создавалось такое впечатление, что он нас считает не людьми, а неодушевленными предметами. За столом царил тягостное молчание. Все не спускали глаз с его рук, словно пытались подметить хоть какой-нибудь профессиональный промах с его стороны. Когда он в какой-то момент через весь стол протянул бокал с пивом, на котором был написан некий девиз, одному из присутствующих, тот повернул бокал так, чтобы надпись была видна всем сидящим за столом и намеренно поучительным тоном заметил: *"Каждый бокал имеет свое лицо!"*

Все присутствующие засмеялись, потому что все только и ждали, когда ориентированный в своих профессиональных умениях и сосредоточившийся исключительно на вершину айсберга официант допустит какой-нибудь промах.

2. Совершенно иное впечатление у меня осталось от официанта, занятого на временной работе, в одном ресторанчике, специализировавшемся на блюдах балканской кухни. Улыбчивый, добродушный и обаятельный, он трогательно заботился о присутствовавших за столом детях, проявлял сочувственное понимание к тревогам родителей, не переставая, шутил и, когда разлил немного вина, открывая бутылку, сумел так обставить свою неловкость, что нам не оставалось ничего другого, как весело посмеяться. Он привел нас настолько в хорошее настроение, что мы решили заказать еще одну бутылку вина: *"Посмотрим, какой спектакль из этого вы сможете устроить на этот раз"*. Об этом кабачке и жизнерадостном официанте у меня до сих пор сохранились самые приятные воспоминания.

Даже если ни один из этих двух официантов не может служить образцом профессионализма, из этих коротких примеров ясно, что клиенты критически воспринимают того, кто при их обслуживании принимает во внимание только рациональный аспект, однако склонны извинять (*"С кем не бывает"*) того, кто дружелюбен и обаятелен.

Как бы ни были важны профессиональные знания и опыт, без проявления сугубо человеческих качеств они играют второстепенную роль. Поэтому при обучении продавцов и повышении ими квалификации нужно придавать особое значение внутреннему настрою и соответствующему поведению.

Модель айсберга позволяет сделать и другие выводы относительно общения между двумя людьми. Если, к примеру, между консультантом и клиентом (сотрудником и начальником и т. п.) в сфере, подчиняемой разуму, наблюдается вежливое дистанцирование, то в эмоциональной сфере необъективное поведение может уже вызвать личную неприязнь того или иного участника процесса коммуникации (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Межличностный конфликт: эмоциональная конфронтация, сочетающаяся с дистанцированием на предметно-смысловом уровне

Если клиент обнаруживает только одно из качеств, скрытых в изображенном слева айсберге, он реагирует, прибегая к одному из двух биологически заложенных в людей способу: бегству (сомнению, недоверию, отказу...) или борьбе (сопротивлению, гневу, неприятию...)

Управляемые подсознанием и эмоциями мимика и жесты могут выражать совершенно иное, чем произносимые в этот же самый момент и выбираемые рассудком слова, передавая скрытые потребности и желания.

ПРЕДМЕТНО-СМЫСЛОВОЙ УРОВЕНЬ - "ЧТО"

Предметно-смысловой уровень разговора очевиден и расположен "над столом".

Его отличают деловитость, корректность, доброжелательный тон, продуманная речь.

Эмоциональный уровень разговора скрыт "под столом". Здесь собеседники "пинают" друг друга, часто непреднамеренно и неосознанно.

Отказы, неприятие, разногласия, обиды, выраженные мимикой, жестами, позой, тоном, голосом, оговорками...

УРОВЕНЬ ОТНОШЕНИЙ - "КАК"

Кто не совсем убежден в пользе своей работы, своего продукта или своих усилий, тот едва ли сможет убедить в этом другого человека.

Кто сам лишь слабо тлеет, а не пылает подобно факелу, тот не в состоянии зажечь огонь энтузиазма и воодушевления у окружающих его людей. Кто испытывает антипатию к своему партнеру, тот вряд ли сможет добиться от него положительного отклика. Только тот, у кого рассудочная и эмоциональная сферы гармонично сочетаются друг с другом, кто ведет себя соответствующим образом, способен вызвать к себе доверие и может убеждать.

Как хорошо профессионально подготовленный и знающий психологию специалист вы, разумеется, понимаете, насколько важно учитывать скрытые потребности своих клиентов. И тем не менее порой случается, что вам никак не удается найти общий язык с определенным человеком. Вероятно, это происходит оттого, что вы, хотя и добились согласия по сугубо деловым вопросам и даже стремитесь достичь взаимопонимания на эмоциональном уровне, однако потребности, которые вы оба пытаетесь удовлетворить, слишком разнятся. Скажем, вы настроены на дружескую "светскую" беседу о том-о сем и на достаточно поверхностное общение (совместное проведение праздников, проведение досуга, развлечения...), в то время как ваш клиент, испытывая в данный момент серьезные проблемы в семье или на работе, стремится удовлетворить более глубокие потребности и нуждается в понимании, сочувствии и утешении (рис. 1.5, где айсберг слева изображает продавца, а айсберг справа - клиента).

Возможна и иная ситуация: вы предлагаете своему партнеру дружеские отношения и проявляете сочувствие, однако конкретно этого клиента устроили бы лишь вежливое, более формальное отношение и возможность немного отвлечься, потому что свои заботы он считает сугубо частным делом и стремится четко разграничивать служебное и личное (см. рис. 1.5).

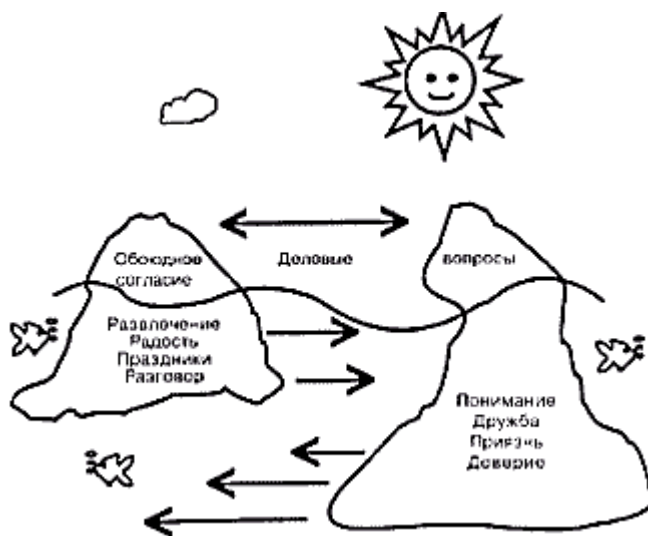


Рис. 1.5. Межличностный конфликт: различные эмоциональные потребности

В обоих случаях не происходит понимания. Вам снова не удалось распознать эмоциональные потребности клиента. Если вы, будучи продавцом-консультантом, не настроитесь на уровень потребностей своего клиента, если вы будете находиться на разных с ним волнах, то не добьетесь от него желаемого отклика и не вызовете у него чувства удовлетворения. Даже самый хороший товар не сможет заменить отсутствующий сугубо человеческий аспект.

Поэтому важнейшим условием для результативного процесса коммуникации является постоянное понимание структуры индивидуальных и в особенности непроявляющихся и невысказанных потребностей собеседника (клиента, поставщика, лица, проявившего интерес к вашему предложению, сотруднику...). Кто обладает необходимым для этого чутьем и умело использует свои способности, тот при выполнении любой задачи добьется успеха, руководит ли он рабочим коллективом, проводит ли учебные семинары, продает ли товары или предлагает клиентам решение их проблем.

Что делать, чтобы соответствовать рациональным запросам своих клиентов?

Для того чтобы уметь исполнять требования клиентов на верхнем уровне модели айсберга, вы должны:

- Основательно знать предлагаемые вами товары.
- Пополнять свои знания об отрасли и ситуации на рынке.
- Целенаправленно задавать подходящие вопросы.
- Точно знать проблемы и потребности клиентов.
- Приводить убедительные аргументы (выявлять пользу для клиентов).
- Умело реагировать на возражения.
- Быть для своих клиентов первоклассным консультантом.
- Эффективно распределять свое рабочее время.
- Владеть рациональными приемами труда.
- Умело составлять рабочие планы.
- Правильно устанавливать приоритеты.
- Пополнять свои профессиональные знания (включая правовые вопросы).

Что делать, чтобы соответствовать эмоциональным запросам своих клиентов?

Потратить больше денег? Увеличить инвестиции? Приложить больше сил? Посвятить больше времени?

Нет, разумеется, нет! Все, что требуется от вас, - это:

- Участливое отношение.
- Интерес к партнеру.
- Понимание.
- Терпение.
- Человечность, сердечность.
- Интуиция, чутье.
- Доверие и др.

Короче говоря, **добрая воля!**

Это значит: все, что вам необходимо, у вас уже имеется!

Речь идет только о том, чтобы сознательно применять свою добрую волю. Единственное условие, которое вам необходимо соблюдать:

положительный внутренний настрой к людям со всеми их качествами, в том числе и слабостями.

Особенно важно применять свои знания и способности в условиях экономического застоя, когда ваше предприятие не может тратить много средств на обслуживание и "ублажение" клиентов. Даже если вы стеснены в финансовых средствах, то без труда можете полностью удовлетворять более 90% потребностей своих клиентов, сосредоточив внимание и усилия на установлении и укреплении личных отношений, скрепляющих сердца и души людей.

Хорошие человеческие отношения, как правило, выдерживают даже сложные испытания, в то время как у клиентов, делающих у вас заказ только из-за устраивающих их качеств товара, нет никаких оснований сохранять верность вашей фирме, если вдруг возникают те или иные трудности. Возможно, вам даже известны случаи, когда клиенты при смене продавцом или консультантом работодателя уходили вместе с ним. Это свидетельствует о том, насколько удовлетворение эмоциональных потребностей клиентов важнее, чем хорошие качества товара.

Как распределяются роли между клиентом и продавцом?

Вы можете научиться успешно продавать и хорошо консультировать клиентов. Учеба по-настоящему доставляет удовольствие, когда она проходит в форме игры. Во время любой игры ее участники исполняют определенные роли. В нашем случае это будут роли клиента (покупателя) и продавца.

Роль определяет поведение игрока, она влияет на разработку правил игры. Изо дня в день вам приходится исполнять множество ролей, причем некоторые из них даже одновременно, например:

- Продавца/продавщицы.
- Работника/работницы.
- Коллеги.
- Мужа/жены.
- Отца/матери.
- Члена какого-либо клуба или общества.
- Гражданина и пр.

Все эти роли вы исполняете с переменным большим или меньшим успехом. Он зависит от того, насколько хорошо вы знаете правила игры, насколько ловко и быстро входите в ту или иную роль. Поэтому стоит как-нибудь основательно поразмышлять над тем, какую роль взял на себя ваш клиент и какая роль в результате досталась вам.

Мы в самом начале пришли к выводу о том, что высшей целью **любого предприятия или фирмы являются довольные клиенты!** Поэтому ваш лозунг, как и лозунг любого преуспевающего предприятия, звучит следующим образом: **"У нас клиент является повелителем"**.

Если клиент - повелитель, значит, вы являетесь его слугой? Да, в некотором смысле это именно так, ведь вы хотите добиться его благосклонности, а ее вы должны заслужить. Вот потому-то один из важнейших этических принципов человечества так и сформулирован: **"Служи, чтобы заслужить!"**

А теперь давайте зададимся таким вопросом: кто может больше принести пользы клиенту-повелителю: стигающийся в поклоне подданный или хороший советник? Разумеется, последний. Хороший советник находится почти на одном уровне с повелителем и находит в его лице благодарного слушателя, ощущая благосклонное к себе отношение. Однако постоянно помните об одной

маленькой, но очень важной детали: повелитель удобно восседает на своем троне, а советник стоит возле него и старается привлечь к себе его внимание.

Никогда не играть роль "повелителя", всегда в течение длительного времени исполнять только роль "советника" очень трудно и утомительно, однако игра стоит свеч. Поэтому важно назубок знать собственную роль и всегда соблюдать предъявляемые к работе требования. В противном случае вам не останется ничего другого, как "радоваться" успехам своих коллег или конкурентов.

Итак, повторим главное:

Клиенты всегда с радостью встречают только того продавца, который ищет с ними сближения, выявляет мотивы их поведения, учитывает их желания и удовлетворяет их потребности.

Справочное пособие

Почему вы, будучи консультантом или продавцом, вносите свой вклад в общую успешную деятельность фирмы? Условия, в которых ныне работают производители в Европе, отличаются тремя факторами:

1. Сходство продуктов и услуг.
2. Сходство цен.
3. Сходство оформления.

Главное различие между конкурирующими фирмами заключается в том, **как они ведут себя со своими клиентами и как общаются с ними.**

Действия фирм-конкурентов могут значительно отличаться друг от друга в таких областях, как:

Услуги, оказываемые клиентам.

Квалификация сотрудников (знания, опыт, мастерство, способности, компетентность...).

Поведение всех сотрудников при общении с клиентами (дружелюбие, вежливость, надежность, обязательность...).

Настрой и общая атмосфера, царящая на предприятии (положительное мышление, качество управления, своеобразие фирмы...).

Консультирование клиентов (работа с общественностью, выпускаемая для клиентов внутрифирменная газета, разработка новых способов создания двустороннего потока информации...).

Продвижение на рынок своих товаров и услуг (реклама, меры по стимулированию продаж, выставки, ярмарки...).

Разработка маркетинговых стратегий.

Продавцы-консультанты и все сотрудники предприятия, непосредственно общающиеся с клиентами, превратились в современных условиях в **важнейший фактор в конкурентной борьбе на рынке**. Почему так стало только теперь, а раньше было иначе?

От рынка продавцов к рынку покупателей

В последние годы ситуация на рынке кардинальным образом изменилась: рынок продавцов превратился в рынок покупателей. Вместе с этим принципиально изменилась и задача "сбыта": **от распределения к продаже!**

Та большая привлекательность, которая еще несколько лет тому назад была свойственна многим предприятиям, изрядно потускнела. Вплоть до 80-х годов существовал

РЫНОК ПРОДАВЦОВ =
(небольшое количество
производителей, большое
количество потребителей)

Рынок вчерашнего дня
Реализация товаров и услуг осуществлялась по
существу автоматически. На рынке
наблюдалось небольшое количество
предложений при большом спросе.

Деятельность предприятия заключалась в закупке сырья, разработке новых товаров, их производстве, организации производственного процесса, реализации и принятии на работу сотрудников необходимой специальности и квалификации. На рынке царили подъем и восхищение. Покупалось все, что производилось. Властью владел тот, кто выходил на рынок с предложением и распределял товар (т. е. предприятие).

Теперь рынка продавцов нет, вот уже несколько лет, как возник

РЫНОК ПОКУПАТЕЛЕЙ =
(большое количество производителей,
небольшое количество потребителей)

Современный рынок
Характерными особенностями рынка покупателей являются избыток схожих предложений, жесткая конкурентная борьба, остающийся на одном уровне или частично снижающийся спрос, возросшие запросы потребителей к качеству товаров и услуг, возросшие требования покупателей к квалификации продавцов. На современном рынке определяющим является критическое отношение. Властью владеют и диктуют условия клиенты (покупатели).

В изменившейся в соответствии с ситуацией на рынке политике сбыта акцент должен быть сделан на хороших отношениях с клиентами и учете их изменившихся запросов и желаний.

Краеугольными камнями успеха в современных условиях являются консультирование клиентов с привлечением тех человеческих и профессиональных качеств, которые убеждают клиентов, надежное обслуживание, первоклассное качество и активный сбыт (ориентировка клиентов).

Изменившееся поведение потребителей

Многие клиенты стали критичнее, чем прежде.

Они проявляют больше интереса к собственной пользе, чаще спрашивают о назначении и недостатках предлагаемых товаров и услуг, проявляют большую недоверчивость, сравнивая предложения разных продавцов, задают больше вопросов, ищут достоверные критерии, больше учитывают факторы, влияющие на здоровье, меньше доверяют заверениям рекламы.

Многие клиенты **более чувствительны**, чем прежде:

к преувеличениям,
к альтернативным взаимозаменяемым марочным товарам,
к цене, к использованию электроэнергии и сырья (например, предпочитают компьютеры, требующие низкого потребления электроэнергии, или самостоятельно включающиеся в положение "standby" телевизоры...),
к возможностям вторичного использования сырья (например, обращают внимание на качество пластмасс, возможность сдачи устаревших бытовых приборов...),
к проблемам устранения и переработки мусора и отходов (в том числе и упаковочных материалов и наличие в них тяжелых металлов!).

Многие клиенты стали **более требовательны**.

Они предпочитают количеству качество, хотят получать профессиональные и по-партнерски честные консультации, покупают различные марки одинаковых групп продуктов, больше учитывают имидж, философию и цели фирмы, а также ценности, проповедуемые ею, задумываются о предназначении и репутации фирмы-производителя.

Результаты недавно проведенного в Германии среди менеджеров по продажам **опроса** "Сбыт 2000 года" (исследование было проведено консультационной фирмой "ВВЕ") свидетельствуют о следующем:

- В первую очередь спросом пользуются новинки, технически более совершенные и более модные товары.
- Марочные товары становятся средством выражения индивидуальности.
- Покупатель обращает большее внимание на качество товаров и претендует на квалифицированные консультации.
- Эмоции играют все более значительную роль - "как" становится важнее, чем "сколько".
- Потребители больше обращают внимание на вопросы защиты окружающей среды.
- Различные группы потребителей образуют новые субкультуры.
- Все вместе взятое свидетельствует о том, что поведение потребителей при принятии решений о покупке становится все более непредсказуемым и непостоянным.

Информация к размышлению: соблюдение этических норм предприятиями и их сотрудниками, особенно в том, что касается ориентированной на будущее долговременной ответственности за окружающую среду и всех живых существ, в дальнейшем будет с экономической и экологической точек зрения решающим и жизненно важным. Если скрупулезно не будут соблюдаться не имеющие срока действия законы природы, неписанные моральные нормы и духовные принципы, в дальнейшем невозможны ни признание предприятия, ни завоевание долей рынка, ни получение прибыли.

От чего зависит ваш успех в сбыте и консультировании клиентов?

- Насколько вы добились доверия партнеров?
- Насколько вам удастся устанавливать хорошие отношения с людьми?
- Насколько тщательно вы анализируете желания и потребности клиентов?
- Насколько вам удастся совместно с клиентом находить целесообразные и приемлемые для обеих сторон решения?
- Насколько убедительны ваши аргументы, основывающиеся на знании продаваемых продуктов?
- Насколько полно вам удастся отвечать на вопросы клиентов и удовлетворять их потребность в информации?
- Насколько вы честны, надежны и достоверны в качестве делового партнера?
- Насколько вы умеете наблюдать, задавать целенаправленные вопросы, внимательно слушать и быстро записывать необходимые сведения?
- Насколько вы умеете приравниваться к своему партнеру, настраиваться с ним на одну волну (устанавливать контакт)?
- Имеется ли у вас в запасе достаточное количество стратегий, позволяющих вам находить верный подход к самым разным людям?
- Можете ли вы отказаться от хорошо продуманной и приносящей вам долговременную выгоду сделки, если от нее выигрываете только вы, но не ваш клиент?

Как много вопросов! Не кажутся ли вам эти требования завышенными? Может быть, при чтении этого перечня вы подумали: *"Я со всем этим не справлюсь; для этого нужно родиться с определенными задатками, а мне этому никогда не научиться!"* Сделайте несколько глубоких вдохов. Когда будете читать дальше, ваши сомнения, возможно, перерастут в уверенность в то, что и вы можете достичь успеха.

Нужно только верить в то, что определенные способности можно у себя развить!

Как вы устанавливаете отношения со своим партнером?

Когда вы намереваетесь сотрудничать с лицом, проявившим интерес к вашим товарам, необходимо сначала добиться единодушия. Прежде чем сможете достичь согласия по существу дела, вы должны установить доверительные отношения и укрепить их. Это означает, во-первых, приноровиться к партнеру, настроиться на него, выявить достаточное количество точек соприкосновения и совпадений (одна длина волны, контакт) и только после этого можно направить его внимание на обсуждение интересующих вас вопросов и взять на себя управление разговором.

Установление отношений предшествует согласию. Согласие предшествует сотрудничеству.

Установление отношений на всех уровнях при подключении всех органов чувств тем важнее, чем в меньшей степени достигнуто согласие на содержательном уровне. Поскольку в начале деловой беседы чаще всего не могут быть установлены отношения на содержательном уровне, вы должны их установить в тех областях, где это можно сделать быстрее и легче.

Умение добиться совпадения интересов, общности взглядов и единодушия мнений является решающей способностью умелого продавца и консультанта. Общность взглядов важна не только в начале деловой беседы, но и на протяжении всего времени общения с партнером и особенно в его критические периоды.

Установить отношения с другим человеком - это вполне естественный процесс и в этом нет абсолютно ничего нового. Любому разумному человеку, попав в дом пригласившего его незнакомого человека, будет стремиться приспособиться к соблюдаемым в этом доме правилам игры и существующим обычаям. Этим стремлением еще в большей степени должны обладать консультанты и продавцы.

Вы, очевидно, вряд ли встретите дружелюбно улыбающегося вам клиента с кислым выражением лица, словно только что глотнули уксуса. Наверное, вы также не будете идти медленно и вяло, едва передвигая ноги, в то время как ваш партнер пойдет вам навстречу стремительно и энергично. Поведение должно быть адекватно ситуации. Или рассмотрим иной случай. Ваш клиент идет вам навстречу прихрамывая, его нога после несчастного случая на спортивной площадке "закована" в гипс. Вы, конечно же, не броситесь к нему через весь кабинет так же стремительно как тогда, когда вы вместе играли в теннис.

Вы приравниваете к тому, что вам известно о вашем собеседнике, к тем впечатлениям, которые возникли у вас, когда проходили по его фирме, к тому, что услышали и увидели во время разговора с ним. То же самое делает и ваш деловой партнер. Взаимное приспособление друг к другу и обоюдные поиски точек соприкосновения происходят главным образом подсознательно на многих уровнях одновременно и требуют постоянных состыковок, поддержания обратной связи и быстро осуществляемых корректив.

Если ваше поведение заметно отличается от поведения вашего партнера, его подсознание получает постоянные сигналы, которые означают следующее: *"Этот человек другой/своеобразный/ чуждый мне. Осторожно, какие бы то ни было точки соприкосновения отсутствуют. Что-то тут не вяжется, меня он не устраивает!"*

Такая ситуация наблюдается, к примеру, когда вы взвинчены и нервно бегаєте по кабинету туда-сюда, в то время как ваш партнер спокойно и невозмутимо сидит, или когда вы, сцепив руки за головой и расслабившись, откинулись на спинку кресла, а ваш клиент, согнувшись чуть ли не вдвое, с напряженным вниманием показывает вам различные документы.

Если ваше поведение диаметрально противоположно поведению партнера на различных уровнях (манера держаться, голос, речь, позиции...), контакт между вами нарушается, и процесс коммуникации на подсознательном уровне усложняется. Подобное поведение порождает конфликты, агрессивное настроение (импульсы борьбы или бегства), неприятие и отказ.

Однако если вы ведете себя, подстроившись под поведение партнера и под особенности ситуации, т. е. хотя и в соответствии с ними, но одновременно в согласии со свойственными вам манерами, с исповедуемыми вами принципами (честно, не переламаывая себя), то постоянно посылаете сигналы, которые подсознание партнера толкует следующим образом: *"Он похож на меня, он - парень что надо, ему вполне можно доверять, он производит приятное впечатление, он меня/нас устраивает"* (рис. 1.6).

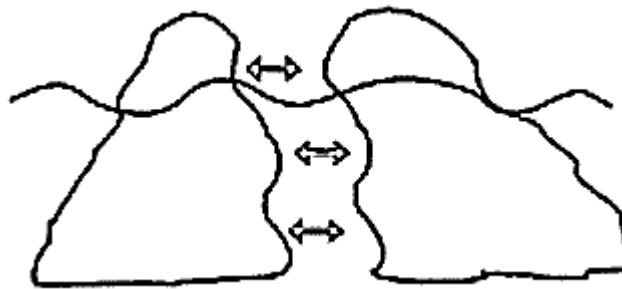


Рис. 1.6. Установление отношений - приспособление к партнеру на деловом уровне и на уровне человеческих отношений

Если вы приспособились к своему партнеру, выявили достаточно точек соприкосновения, настроились на одну волну с ним, т. е. установили контакт, то таким образом заложили Фундамент сотрудничества на основе доверия. Теперь вы можете направлять разговор в нужное вам русло и сосредоточивать внимание на аргументах, которые для вас важны. С этого момента нужно постоянно контролировать, сохраняется ли согласованность вашего поведения с поведением собеседника (например, общность языка мимики и жестов) на достигнутом уровне. В этом отношении необходимо знать следующее:

Когда два человека симпатичны друг другу, нравятся и доверяют друг другу, у них обнаруживается синхронность и аналогичность движений. Вы, без сомнения, согласитесь с этим, если понаблюдаете за поведением двух влюбленных или друзей, а затем сравните его с поведением двух спорящих или ссорящихся людей.

Предлагаем вам потренироваться в толковании языка мимики и жестов: пойдите в набитое людьми кафе и, стоя у входа, внимательно оглядитесь; вам будет достаточно нескольких мгновений, чтобы понять, за каким столиком "атмосфера накаляется", за каким вот-вот "разразится гроза", а за каким царит спокойное и доброжелательное настроение. Вы осознаете это довольно быстро, хотя порой и не сможете точно объяснить, по каким признакам вам это стало понятно.

Причина этого заключается в следующем: вы распознаете, сложились ли между теми или иными людьми приятные отношения, мгновенно и подсознательно по согласованным или, наоборот, резко отличающимся друг от друга движениям и манерам держаться. Синхронные, совпадающие движения свидетельствуют о хороших отношениях, асинхронные, **несогласующиеся между собой движения - показатель отсутствия контакта между людьми.**

Если вы приходите к выводу, что в данный момент полностью признаете своего партнера, насколько возможно понимаете его, воспринимаете определенные обстоятельства и факты так же, как он, т. е. между вами установился контакт, тогда сознательно меняете в чем-то свою позу или интонацию и следите за реакцией партнера. Если партнер подстраивается к таким изменениям, в определенной степени копирует ваше поведение, то вы можете быть уверены, что контакт с вами он воспринимает как приятный и хочет сохранить его.

Теперь разговор направляет вы, а он подстраивается под вас. Смелее берите инициативу в свои руки (задавайте вопросы или приводите аргументы). Следите за сигналами, поступающими от вашего партнера, прежде всего подсознательными. Сохраняется ли между вами контакт? Как только контакт прервется по вине партнера, вам следует приостановить ход беседы и попытаться вновь настроиться на своего партнера и изменившуюся ситуацию. В ходе деловой беседы партнерам приходится вновь и вновь приспособливаться друг к другу, устанавливать контакт и направлять разговор в желаемое русло.

При установлении и поддержании контакта важно еще и следующее: если вы хотите, чтобы партнер как можно быстрее понял вас, то используйте для передачи своего сообщения один из органов чувств, т. е. каналов восприятия, который у партнера как раз в этот момент более восприимчив или который является у него ведущим. Избавьте своего собеседника от необходимости постоянно переводить сказанное вами на свой специфический смысловой язык и проецировать ваши слова на свой мир мыслей и чувств. В конце концов ваш партнер хочет получить толковую консультацию, а не исполнять роль переводчика при вас.

"**Это выглядит вполне приемлемо**". (З - зрение - визуальный канал восприятия)
"**Я пока еще не рассмотрел, в чем тут суть**".

"**Я улавливаю, что это вполне приемлемо**". (С - слух - аудиальный канал восприятия)
"**Это звучит вполне правдоподобно**".

"**Это вызывает приятные ощущения**". (О - осязание, ощущения - кинестетический канал восприятия)
"**Это я хочу сначала сам потрогать**".

"**Это пахнет взяткой**". (О - обоняние - обонятельный канал восприятия)

"**Это совсем невкусно**". (В - вкус - вкусовой канал восприятия)

Верит ли партнер только тогда, когда что-то увидел, услышал или попробовал на ощупь? По его речи вы обнаружите, доверяет ли он больше своим глазам, ушам или ощущениям.

Проникается ли он нужными вам убеждениями, если то, что вы ему предлагаете, красиво выглядит, правдоподобно звучит, или он сам это проверил, пощупал, попробовал? Доверяет ли он больше своему нюху или вкусу? По высказываниям своего партнера и главным образом по употребляемым им глаголам вы точно узнаете, полагаясь на какой орган чувств, он в данный момент рассуждает и делает выводы. Продолжая разговор с собеседником, используйте тот же канал восприятия, тогда вы можете не сомневаться, что ваше сообщение дойдет до партнера.

Клиент: "**Как же выглядят расчеты?**"

Продавец: "**Смотрите, здесь вы видите сравнительные данные**".

Клиент: "**Что же скажут об этом мои сотрудники?**"

Продавец: "**Спросите свою ассистентку. Прислушайтесь к тому, что скажет она**".

Клиент: "**Легко ли работать на этой машинке? Не устают ли руки?**"

Продавец: "**Попробуйте клавиатуру сами. Напечатайте одно предложение, и вы почувствуете, какой у нее легкий ход**".

Клиент: "**Запах этой штуки мне уже невыносим**".

Продавец: "**Действительно, запах не из приятных, поэтому позвольте мне предложить вам теперь чашечку кофе, чтобы мы могли насладиться его великолепным ароматом**".

Клиент: "**А вот это больше соответствует моему вкусу**".

Продавец: "**Вы испытаете верх наслаждения, когда благодаря этому позволите плодам своих трудов просто таять во рту**".

Если вы подобным образом будете отправлять свое послание, приспособив его к ситуации, особенностям партнера и его индивидуальному восприятию при помощи того или иного органа чувств, то достигнете своей цели и будете без труда поняты, поскольку будете **поддерживать контакт на всех каналах чувств**. Если же будете формулировать свои послания, ориентируясь на предпочитаемый вами канал чувств, то даже толковому собеседнику, проявившему интерес к предлагаемому вами товару, будет трудно вас понять, поскольку ваше послание пройдет мимо нужной цели в его головном мозге.

Будучи продавцом, вы должны постоянно помнить, воздействие на какой орган чувств у какого клиента дает лучший результат, чтобы у вас не получилось так, как в следующих **примерах неправильного поведения продавца**:

Клиент: *"Как **выглядят** шансы дальнейшей продажи этих новых принтеров?"*

Продавец: "Послушайте, наш производственный директор утверждает, что шансы достаточно велики".

Клиент: *"А то я вот **помню**, перспективы продажи одного из первых цветных принтеров были неясными и не внушающими надежд, и он действительно оказался крупной неудачей".*

Клиент: *"А что **говорят** об этом приборе те пользователи, которые купили его у других ваших клиентов?"*

Продавец: *"Что он удобен в эксплуатации, что он очень красиво смотрится в любой обстановке".*

Клиент: *"Ну что ж, я хочу еще спросить совета у экспертов нашей фирмы".*

Клиент: *"Насколько удобно держать в руках новый сканер?"* Продавец: *"Об этом я как раз и собирался вам сказать. За счет закругленной узкой части он выглядит очень эргономично".* (Эргономика - научная дисциплина, комплексно изучающая человека в конкретных условиях его деятельности с целью оптимизации орудий, условий и процесса труда. - *Прим. пер.*)

Клиент: *"У меня он вызывает какие-то странные **ассоциации**. Я чувствую, что мне лучше повременить с покупкой".*

Во всех этих трех случаях продавец направляет свое послание не по нужному каналу. В первом случае он не реагирует на слова, свидетельствующие о предпочтении клиентом визуального канала, во втором - аудиального и в третьем - кинестетического. При этом продавец каждый раз нарушает созданный до этого момента контакт (если таковой вообще был), что приводит к значительным осложнениям в процессе коммуникации. Результатами их часто бывают не только недоразумения и неправильное толкование послания, но и ощущение того, что собеседники разговаривают на разных языках. Ну какой клиент станет делать покупку у продавца, который его не понимает и разговаривает на непонятном ему языке?

Нужно учиться внимательно слушать (в данной книге этому вопросу посвящена отдельная гл. 7 "Умение активно и внимательно слушать"). Учитесь из слов собеседника отфильтровывать те из них, которые свидетельствуют об активном использовании им того или иного канала восприятия мира. Эту способность вы можете выработать у себя, ежедневно тренируясь практически повсюду в людных местах: в закуской, в салоне самолета, в магазинах, на совещаниях. Даже скучные новости, которые вы слушаете по радио в автомашине, или незамысловатые телепередачи можно использовать в качестве учебного материала.

Для того чтобы вам было легче тренироваться, приводим ниже перечень слов, систематизированных в соответствии с органами чувств и отражающих их. Постоянно пополняйте этот перечень. Чаще перечитывайте эти слова и запоминайте их, чтобы во время разговора с клиентом вы могли мгновенно определить используемый им орган чувств.

Слова, свидетельствующие о восприятии через визуальный канал восприятия

Существительные

Картина, представление, зрелище, взгляд, наблюдение, вид, форма, перспектива, просмотр, образ, иллюзия, видение, экран, кинофильм, подиум, подмости, линия, поверхность, помещение, комната, фотография, свет...

Глаголы

Казаться, быть заметным, отражать, проявлять, обнаруживать, взглянуть, мелькать, смотреть, присматриваться, освещать, становиться ясным, обозревать, фокусировать, предвидеть, наблюдать, осматривать, иллюстрировать, становиться видимым, различать, показывать, представлять, примечать, изображать, следить, расписывать, разглядывать, выглядеть, красоваться, вырисовываться, замечать, рассматривать...

Прилагательные

Светлый, темный, мрачный, близкий, далекий, левый, правый, верхний, нижний, задний, передний, черно-белый, цветной, пестрый, яркий, светящийся, блестящий, тусклый, ясный, расплывчатый, большой, маленький, короткий, длинный, узкий, широкий, широкоформатный, поперечный, бездонный, мутный, неясный, прозрачный...

Слова, свидетельствующие о восприятии через аудиальный канал

Существительные

Звук, шум, звучание, звон, тишина, мелодия, музыка, песня, пение, отклик, дисгармония, эхо, ритм, аккорд, акцент, отзвук, неблагозвучие, выделение голосом, грохот, модуляция, отголосок, треск, слух, крик, рев, акустика...

Глаголы

Слушать, прислушиваться, прослушивать, улавливать, звучать, раздаваться, говорить, разговаривать, рассказывать, доноситься, спрашивать, обсуждать, объявлять, высказывать, кричать, хлопать, возвещать, шуметь, шептать, гудеть, грохотать, шуршать, скрежетать, скрипеть, пищать, лаять, сообщать, шелкать, смеяться, дребезжать, петь, урчать, подсказывать...

Прилагательные

Громкий, тихий, гармоничный, неблагозвучный, резкий, спокойный, приглушенный, мелодичный, монотонный, слышимый, звучный, ничего не выражающий, внятный, беззвучный, многозначный, бессодержательный, звукопроницаемый, звонкий, невнятный, шелестящий, заунывный, жалобный, ликующий, ' . веселый...

Слова, свидетельствующие о восприятии через кинестетический канал

Существительные

Ощущение, прикосновение, касание, контакт, надавливание, прижимание, натяжение, растягивание, скольжение, разрывание, выдергивание, подрагивание, сжимание, перетирание...

Глаголы

Прикасаться, дотрагиваться, хватать, ощупывать, ощущать, чувствовать, гладить, тереть, тянуть, сжимать, прижимать, разрывать, поглаживать, тащить, щипать, щекотать, чесаться, опускать, вибрировать, махать, качать, хлопать, бить, брать, сидеть, бежать, дрожать, стучать, порхать, течь, поднимать, долбить, охлаждать, нагружать, снимать, потеть, дрожать, отбиваться, наклоняться, толкать, делать, царапать, колыхаться, обрабатывать, поворачивать, крутить, завинчивать, резать, двигать, переставлять, вынимать, шевелить...

Прилагательные

Мягкий, твердый, рыхлый, жесткий, горячий, теплый, холодный, осязаемый, прохладный, ледяной, железный, шероховатый, острый, колючий, гладкий, ровный, угловатый, выщербленный, ощутимый, нежный, пушистый, легкий, невесомый, тонкий, прочный, сжатый, стойкий, глубокий, ворсистый...

Слова, свидетельствующие о восприятии через обоняние

Существительные

Запах, аромат, благоухание, духи, вонь, зловоние...

Глаголы

Нюхать, пахнуть, благоухать...

Прилагательные

Ароматный, свежий, резкий, освежающий, естественный, выдохшийся, пахнущий рыбой, затхлый, спертый, вонючий, душистый, благоуханный, смрадный, пахучий, едкий...

Слова, свидетельствующие о восприятии через вкус

Существительные

Пряность, вкус, привкус, аппетит, пир, объедение, лакомство...

Глаголы

Пробовать на вкус, вкушать, отведывать, лакомиться...

Прилагательные

Сладкий, кислый, пряный, соленый, пресный, нежный, сочный, фруктовый, горький, терпкий, копченый, пикантный, заплесневелый, вкусный, аппетитный, полезный, безвкусный, водянистый...

Не включенные в перечень неспецифические глаголы, относящиеся к процессу восприятия

Понимать, знать, отождествлять, думать, замечать, обращать внимание, осознавать, признавать, осмыслять, обнаруживать, быть...

Каким каналом восприятия вы пользуетесь чаще всего? Для того, чтобы проверить это, включите как-нибудь диктофон в то время, когда вы беседуете в окружающих, а затем прослушайте запись и проанализируйте ее. Потренируйтесь формулировать свои высказывания, ориентируясь на те каналы восприятия, которые вы прежде использовали редко. Затем усложните упражнение и, ориентируясь на непривычные для вас каналы восприятия, выскажите аргументы в пользу предлагаемых вами товаров или услуг.

Что вы можете **показать**? Как вы можете вызвать представление о них в **воображении** у своих клиентов?

Какие голоса, звуки или мелодии могут зазвучать в **ушах ваших** клиентов с вашей помощью?

Что вы можете дать им потрогать **руками**, пощупать, попробовать на ощупь?

Какие **чувства** вы можете пробудить у своих клиентов?

Краткий обзор **множества возможностей установить контакт с клиентом**:

1. Контакт через подобное поведение

1.1. Возможности установления контакта при помощи визуального канала восприятия:

одинаковая поза (прямо, нагнувшись вперед, откинувшись назад...),
зрительный контакт,
мимика (серьезное, веселое, печальное выражение лица),
жесты (движения ладонями, руками, ступнями, ногами, головой, туловищем),
интенсивность движений (спокойные, энергичные), частота движений (много, мало), смена позы (частая, редкая), положение (стоя, сидя),
одежда (пиджак, джемпер, рабочий халат, деловая, спортивная, свободного стиля...).

1.2. Возможности установления контакта при помощи аудиального канала восприятия:

схожая сила голоса (громко - тихо),
схожий темп речи (медленно - быстро),
схожая высота тона (низкий - высокий),
схожая периодичность пауз (часто - редко),
схожая продолжительность пауз (короткие - продолжительные),
схожая интонация (выразительная - монотонная),
схожий речевой уровень (профессионально-официальный - упрощенно-бытовой),
одинаковый диалект,
схожий подбор слов,
один и тот же канал восприятия (зрение - слух - осязание/ощущение - обоняние - вкус).
(См. также гл. 7 "Умение активно и внимательно слушать".)

2. Контакт через подобные цели, стратегии, способности

3. Контакт через подобные представления, оценки, убеждения

Если вам удалось установить контакт на уровне совокупности позиций и убеждений, контакт на поведенческом уровне (поза, движения, голос, речь и т. п.) не имеет более решающего значения. Общность ваших продолжительное время схожих взглядов и принципов более важна, чем кратковременные или даже мгновенные расхождения в поведении.

Поэтому вы вряд ли добьетесь долговременного успеха в качестве продавца, если будете совершенствовать только сугубо технические профессиональные приемы продаж и умение вести деловой разговор, касающийся сбыта (т. е. в конечном счете свое поведение). **Вы можете добиваться успешных результатов в продажах в течение длительного времени, только если будете принимать во внимание и признавать принципы, этические нормы, которых придерживается ваш деловой партнер, учитывать важные для него нематериальные ценности и приспосабливаться** (насколько это позволяет ваша натура) **к его убеждениям и позициям**. Самое главное при этом, несомненно, уважительное отношение к отличающимся от ваших взглядам партнера и восхищение его неповторимыми **качествами и умениями**.

Поэтому неприятие мировоззрения партнера имеет гораздо более печальные последствия, чем нарушение контакта на сугубо физическом уровне. Вам наверняка уже хоть раз пришлось это испытать "на своей шкуре", когда, к примеру, вы поторопились высказать свое мнение по вопросам политики, религии, сексуальной свободы, воспитания и т. п., не выяснив предварительно взглядов на них своего собеседника.

Даже незначительное "неправильное", т. е. противоречащее взглядам партнера, замечание в одно мгновение может не только полностью нарушить доверительную атмосферу, сложившуюся во время разговора, но и порой стать причиной полного прекращения взаимоотношений. Поскольку разговоры на подобные "щекотливые" темы слишком рискованны, многие продавцы

чаще всего стараются избегать их и не высказывают своего мнения по ним. На самом деле рискованны не темы, велика опасность несоответствия мнения продавца с позициями партнера.

Однако если вы решили использовать такую возможность и при высказывании партнером своего мнения, с которым полностью согласны, показали свое согласие с ним, то зачастую таким образом можете на удивление быстро и без больших усилий заложить прочную основу доверительных и дружеских отношений.

Особенно плодотворным будет этот духовный союз, если вы обнаружите интеллектуальную общность на уровне своего представления о самом себе.

Это может еще превзойти только внутреннее единство, которое возникает, если выясняется, что и ваш партнер, и **вы вместе решаете какую-либо общую важную задачу, скажем, исполняете совместную миссию, движимые схожими убеждениями** (например, боритесь за охрану окружающей среды, за мир, за защиту животных, оказываете помощь голодающим, детям-инвалидам, добровольно ухаживаете за беспомощными престарелыми людьми или обнаруживаете одинаковые интересы и идеалы).

Умелые и опытные продавцы и консультанты часто обладают поистине блестящими способностями по установлению контакта со своими клиентами. Такие специалисты уже достигли **высшей ступени мастерства**, но мастерства подсознательного, которое настолько стало неотъемлемой частью их личности, что в нужный момент они привычно-"автоматически", инстинктивно-интуитивно делают именно то, что необходимо для достижения успеха. Они реагируют моментально, используя ставшие их сутью навыки, ориентированные на продажу своего товара настоящему партнеру.

У того же, кому приходится долго размышлять и просчитывать, прежде чем сказать или сделать что-то конкретное и этим произвести определенное впечатление, установление контакта с партнером превращается в неуклюжее применение механических приемов, в средство достижения известной цели. В этом случае партнеру бросаются в глаза жалкие потуги, и он будет реагировать особенно чутко и болезненно, задавая логичным вопросом: *"Уж не хочет ли он манипулировать мной (ради достижения своих целей)?"*

Кто подстраивается под своего партнера, чтобы добиться от него определенного результата, чтобы самому себе облегчить выполнение задачи продавца, тот не скрывает своего намерения понять партнера, но одновременно принимает меры предосторожности и защиты.

Кто хочет подстроиться под своего партнера, должен это делать, стремясь понять его!

Высшая цель любого серьезного и стремящегося добиться долговременного успеха продавца - довольные клиенты. Если вы помогаете клиенту добиться его целей, то такое воздействие на него (лат. "manipulation") является дозволенным, важным и полезным для вашего клиента.

В отношении установления контакта с клиентом также (причем в первую очередь) оправдано правило: не столько важно то, что вы делаете, как то, для чего и как вы это делаете! Придерживаться этого правила вам поможет гл. 2 "Внутренний настрой".

Установление контакта - важнейшее условие для сотрудничества любого рода. Когда нет единства, невозможно достижение сколько-нибудь удовлетворительных результатов совместных усилий. Короче говоря:

Когда между двумя людьми налажен контакт, получается почти все, когда контакта нет - результаты почти нулевые.

Если вы смогли установить контакт и вам удастся его поддерживать, то затем достаточно лишь направлять своего партнера, ведя его от одного этапа разговора с целью консультирования или продажи к каждому последующему. Если контакт с партнером нарушается, вы должны его восстановить, пытаться вновь и вновь приспособиться к изменившейся ситуации и поведению партнера. В противном случае могут возникнуть натянутые отношения, конфликты, расхождения во мнениях и т. п., которые вскоре окончательно не позволят двигаться вперед.

Процесс установления контакта настолько важен, многообразен и интересен, что только этому вопросу стоило бы посвятить отдельную книгу. В данной книге этот вопрос рассматривается коротко прежде всего по двум причинам:

1. По вопросу установления контакта уже существует довольно много хороших книг и статей.

Слово "контакт" является одним из главных понятий ней-ролингвистического программирования (НЛП), без основ которого теперь невозможно представить себе ни одну эффективную учебную программу по выработке и закреплению приемов продажи, управления и тем более общения в целом. С этой еще молодой областью знаний знакомит немало публикаций, появившихся в последнее время.

2. Приспособиться к другому человеку, примениться к нему (в специальной литературе этот процесс называется "pacing"), настроиться на одну волну с ним, установить с ним контакт, а затем направлять деловую беседу в нужное русло или, точнее говоря, руководить им (специальный термин "leading") - это в такой степени является результатом отшлифованных навыков, что лучше всего их приобретать на практике, чем только читать о них.

Кто хочет совершенствовать свои умения в этой области, должен вырабатывать у себя соответствующие внутренний настрой, способности и поведение на учебных семинарах. Множество учебных курсов и семинаров по темам типа "Как умело обращаться с клиентами и деловыми партнерами", "Как лучше понимать себя и своих клиентов", "Как профессионально проводить переговоры по продажам" и т. п. предоставляют достаточно возможностей обрести необходимые навыки и получить профессиональный совет.

Только практическая тренировка с реальными партнерами в небольших учебных группах из 4-5 человек, а также хорошо организованная и полезная обратная связь с коллегами и опытными инструкторами, возможность наблюдать за своим поведением и анализировать его благодаря видеозаписи (см. гл. 13 "Обеспечение долговременного успеха") позволят вам быстро добиться прогресса в развитии интуиции, умения проникнуться интересами делового партнера (эмпатия) и устанавливать с ним контакт. (Эмпатия - способность личности проникать с помощью чувств в душевные переживания других людей, сочувствовать им и разделять их переживания. - *Прим. пер.*)

Самое важное в процессе общения с целью продажи

- Высшая цель предприятия - довольные клиенты!
- Предприятие существует для предложения своих определенных достижений определенным целевым группам, присутствующим на рынке.
- Кто удовлетворяет потребности своих клиентов лучше, чем соперники, тот сохраняет на рынке свою привлекательность и благодаря этому добивается успеха.
- Положительная прибыль необходима для дальнейшего совершенствования оказываемых клиентам услуг и для сохранения рабочих мест.
- Клиенты чаще всего говорят о своих потребностях (качестве, количестве, цене, сроке...), потому что они легко поддаются исчислению, осознаются и воспринимаются конкретно, но почти не говорят о своих нуждах (хотя речь идет главным образом об их удовлетворении), потому что они не поддаются исчислению, воспринимаются на уровне чувств и часто кроются в подсознании.
- 90% решений принимаются под влиянием эмоций!
- Ваши межличностные отношения, ваше поведение, ваше "как" имеют намного большее значение, чем сущность, ваши знания.
- Для того чтобы удовлетворить большинство потребностей и нужд своих клиентов, вам нужны не деньги, не время, не силы, а только добрая воля.
- В эпоху перенасыщения рынка успех предприятия зависит исключительно от отношений с клиентами.
- Доверительная атмосфера во время переговоров о продаже, являющаяся одним из главных условий эффективного сбыта, решающим образом зависит от внимания, умения проникнуться интересами клиента и приспособиться к нему.
- Когда налажен контакт между двумя людьми, получается почти все, когда контакта нет - результаты почти нулевые.
- Очень важно отвечать клиенту, пользуясь тем же каналом восприятия, с которого он вам отправляет свои послания (думает или говорит).
- Общая миссия и схожие представления, принадлежность к чему-то одному целому, совпадение взглядов на самого себя, а также контакт, основанный на сходстве убеждений, принципов и целей, связывают сильнее, чем контакт, основанный на сходстве поведения и речи.

Глава 2. Внутренний настрой

Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!

Какая первая мысль возникает у вас, когда вы видите другого человека?

Почему вы чаще всего можете мгновенно решить, нравится вам или нет тот или иной человек?

От чего вам необходимо отказаться, если вы действительно хотите кого-либо понять?

Почему первое впечатление о незнакомом человеке часто оказывается отрицательным и неверным?

На что вы обращаете внимание, когда вам кто-то не нравится, и на что вы можете обратить внимание, чтобы с ним поладить?

Чем отличаются придирки и ворчуны от оптимистически настроенных людей, владеющих искусством жить?

Что вызывает у вас стрессовое состояние?

Почему один человек, несмотря на множество обрушившихся на него за день проблем, может спокойно спать, а другой, столкнувшись с двумя-тремя трудностями, не находит себе места?

Когда определяется, настроены ли вы на возникающие изо дня в день трудности или больше ищите благоприятные возможности?

Как вы можете положительно настроиться на каждый наступающий день?

Насколько ваши ожидания отражаются на результатах ваших действий?

Почему с вами происходит то, что вы ожидаете или чего опасаетесь?

Почему ваши принципиальные убеждения намного важнее ваших знаний?

Отражается ли на вашем самочувствии то, насколько внимательно и любезно вы относитесь к окружающим вас людям?

С вами когда-нибудь случалось что-нибудь подобное?

Пример 1.

Консультант Хайнц увлечен своей работой, он активен и честолюбив. Тщательно готовится к каждой деловой встрече с сотрудниками фирмы "Глиммер", так как стремится продать им крупный опытно-конструкторский проект. Он сознательно настраивается на своих собеседников и приводит убедительные аргументы. Однако в результате заказ получает его конкурент. Возможно, это происходит потому, что руководство отдела сбыта конкурирующей фирмы предоставило скидку. Хайнц испытывает разочарование, он сердится на то, что руководство отдела сбыта его фирмы не оказало ему поддержку. Несколько недель спустя выясняется, что фирма "Глиммер" испытывает серьезные экономические трудности. Проходит еще немного времени, и эта фирма объявляет себя банкротом. От конкурентов Хайнц узнает, что инвестиции в начатый проект потеряны. Его удрученный соперник заявляет: *"Вам повезло, что мы "увели из-под носа" у вас этот заказ"*. Хайнц приходит к выводу, что порой совсем неплохо упустить заказ. Уж лучше испытать разочарование, чем позже обмануться в своих ожиданиях и понести убытки.

Пример 2.

У руководителя районного отдела сбыта Альфреда план годового оборота составляет 2 млн. марок. Однажды при первом посещении некоей фирмы он совершенно неожиданно получает заказ на почти 12 млн. марок. От изумления у него буквально пропадает дар речи. Вместе с заказом он получает подробнейший перечень требований заказчика к заказываемому продукту и детально расписанные условия выполнения договорного обязательства. Альфред с восторгом сообщает о такой крупной удаче своему начальнику, руководителю регионального отдела сбыта. Однако тот, едва взглянув на изложенные клиентом пожелания, разочарованно машет рукой: *"Не обольщайтесь, забудьте об этом заказе! Я знаю, такие всегда хотят получить то, что мы не можем выполнить, у нас даже нет для этого специалистов. Не стоит и браться за это. Продавайте то, что у нас есть"*.

Альфреда просто убивают такие слова. Однако он не хочет так быстро сдаваться. Он тщательно продумывает свои действия и договаривается о встрече с руководителем главного отдела сбыта. Тот поначалу тоже скептически воспринимает сообщение подчиненного, однако постепенно энтузиазм Альфреда передается и ему. В конце концов отдел планирования получает задание заняться проектом и разрабатывает коммерческое предложение. Получение самого крупного до сих пор заказа становится причиной формирования новой сферы деятельности. Оптимизм и настойчивость Альфреда дают свои плоды.

Возможно, вы тоже попадали в подобные ситуации и на основании своего опыта замечали, насколько важен внутренний настрой, с которым вы принимаетесь за выполнение той или иной задачи. Порой стоит смириться с "судьбой", даже если вы на данный момент и не можете понять причины "неудачи". Однако иногда важно не отступать и "нажать на все пружины", чтобы желания клиента были удовлетворены.

Только тот, кто верит в свой успех, может его достичь! И только тот, кто не будет отчаиваться из-за не совсем желаемых результатов, сможет длительное время быть физически и психически здоровым и работоспособным. Доступные полезные советы и наглядные примеры, содержащиеся в этой главе, уберегут вас от ошибочных действий.

Как вы встречаете окружающих вас людей?

Рассмотрите в течение нескольких секунд помещенную на этой странице картинку и запишите все, что вам сразу же приходит в голову, если нужно ответить на вопрос:

"Что это за человек?"



Рис. 2.1. Лицо 1

Спонтанно в голову мне приходит следующее: _____

Что вы записали? Большинство тех, кому я за последние двенадцать лет показывал эту картинку, отвечали так:

Веселый,
радостный,
дружелюбный,

детски простодушный,
улыбающийся,
наивно-глуповатый и т. п.

А теперь посмотрите, пожалуйста, в течение нескольких секунд на следующую картинку и снова запишите, что вам приходит с ходу в голову при ответе на вопрос:

"А это что за человек?"



Рис. 2.2. Лицо 2

Спонтанно в голову мне приходит следующее: _____ Что же вы записали? Большинство людей, которые рассматривали эту картинку, не задумываясь, отвечали:

Раздраженный,
ворчун,
придира,
в дурном настроении,
нытик,

выглядит как мой начальник,
когда я...,
похож на одного из моих самых
придирчивых клиентов, который
вечно... и т.п.

Если вы сравните обе картинки, то можете сказать, что изменилось в этом лице:

выражение лица,
душевное состояние,

настроение,
направление взгляда?

Эти ответы звучат чаще всего. И вы подумали так же? Неужели? К сожалению, ни один из этих ответов ни в малейшей степени не соответствует действительности. Единственно правильный ответ: *"В нем ничего не изменилось!"*

В нем действительно ничего не изменилось. Не добавилась и не исчезла ни одна черточка. В нем не изменилось *абсолютно ничего*. Во втором случае вы рассматривали первый рисунок, повернутый на 180°, на что вы наверняка обратили внимание.

Неприятное отношение ко второму лицу объясняется провокацией. Эта провокация состояла в том, что вас просили ответить на этот вопрос с ходу. При выполнении этого задания вы рассматриваете не человека, не его фотографию, а всего лишь карандашный рисунок. Разумеется, у рисунка не может быть настроения, внутреннего настроя или каких-либо свойств характера.

И тем не менее за последний десяток лет более тысячи человек, участников учебных занятий по вопросам руководства, коммуникации и продажам, давали именно те ответы, что приведены выше (если вы ответили так же, то оказались в неплохой компании).

Что же произошло? Они дали оценку какому-то другому человеку или по крайней мере сообщили о впечатлении, которое получили на основании картинки. Умение быстро формировать впечатление - замечательная способность головного мозга человека. Однако как объяснить то, что у вас мгновенно складывается определенное впечатление о "человеке", и наверняка в будущем при любой встрече с каким-нибудь другим человеком вы так же быстро сможете дать ему оценку. Или вы сомневаетесь в том, что уже через несколько секунд после встречи с до сих пор незнакомым человеком сможете сказать, кажется ли он вам симпатичным или нет? Попробуйте это сделать. Ваша способность давать оценку не подведет.

Постарайтесь представить себе, что в подобной ситуации происходит в вашем головном мозге в какие-то доли секунды. Сначала вы что-то видите или слышите. Раздражение от увиденного или услышанного поступает в головной мозг. Вы осознаете, к примеру, что перед вами бородач или блондинка. Затем ваш мозг мгновенно отыскивает в недрах памяти воспоминания о подобных раздражениях, поступавших когда-либо прежде. Ваше подсознание моментально восстанавливает все ощущения, возникавшие у вас прежде при общении с бородачами или блондинками. Каждое всплывшее в памяти (и даже в подсознании) образное впечатление связано с определенным внутренним состоянием, с определенными эмоциями.

Если у вас сохранились приятные воспоминания о встреченных ранее бородачах или блондинках, ваше состояние при встрече с какими-нибудь неизвестными вам донныне бородачом или блондинкой будет в корне отличаться от того состояния, которое вы испытаете, пережив ранее неприятные встречи с бородачами или блондинками. Таким образом, вы обращаетесь с людьми в зависимости от того, как вы их воспринимаете и оцениваете.

Составить мнение о человеке означает:

Сравнить его с другими + дать ему оценку + сформировать свое суждение о нем. Этот процесс вызывает определенные эмоции. Речь идет исключительно о внутренних ощущениях, которые вы вызываете в себе самом. К другим людям все это не имеет абсолютно никакого отношения. Чувства, которые у вас возникают, когда вы приближаетесь к тому или иному человеку (вам еще неизвестному), зависят от того, каков ваш опыт общения с похожими на него людьми.

Очевидно одно: ваш мозг диктует оценку данному человеку, мнение о нем рождается в вашем подсознании. Суждение о человеке является результатом ваших прежних ощущений при восприятии похожих личностей. Это значит, что ваша оценка человека или, если выразиться помягче, ваше первое впечатление о нем имеет отношение только к вам и ни в коей мере не к встреченному незнакомцу! Он становится лишь жертвой переноса на него ваших прежних ощущений. Его положение осложняется еще и тем, что он не может защититься, ибо еще меньше, чем вы сами, знает причины ваших ощущений и спровоцированных ими реакций.

Прежде чем продолжать чтение, уясните этот факт ради поддержания хороших отношений с окружающими!

Все определяет ваша точка зрения!

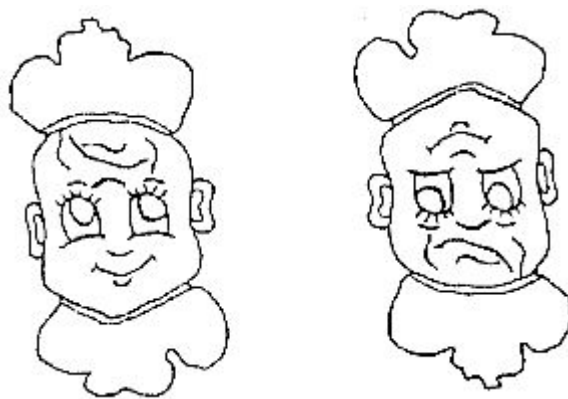


Рис. 2.3. Различные аспекты в одном человеке

После того, что вы узнали, посмотрите, пожалуйста, еще раз на оба лица, изображенные на рис. 2.3. Разве не у каждого человека, который встречается вам в жизни, бывают такие-то и такие-то качества? Разве не у каждого человека бывает то хорошее, то плохое

настроение? Разве не у каждого человека бывают черты характера, которые вам нравятся, к которым вы проявляете понимание и с которыми вы миритесь? Но у каждого человека не меньше таких черт характера, которые вам не нравятся, которые вы не понимаете и с которыми не можете смириться, не так ли?

Так кто же он, изображенный на рисунке, "милый симпатичный человек" или "угрюмый ворчун"? Или он - человек, которого вы в данный момент таким воспринимаете, потому что именно теперь хотите (или можете) в нем заметить только тот или иной аспект?

Мы сможем понять того или иного человека лишь тогда, когда прекратим выносить суждение о нем.

Габен

В чем заключается трудность восприятия, оценки и взаимопонимания двух людей? Главным образом она объясняется не способностью выносить суждение о том или ином человеке, а тем печальным фактом, что при этом никто не может осознать процессы, происходящие в его головном мозге. Ибо в тот момент, когда выносите свое суждение о чем-либо или о ком-либо, вы поддаетесь колоссальному неосознаваемому искушению во что бы то ни стало найти подтверждение своей оценки. И будьте уверены, вы непременно найдете то, что ищете. Исследователи, изучающие вопросы коммуникации, называют этот процесс, протекающий в нашем головном мозге, "когнитивный диссонанс".

Это означает, что мы (и вы, к сожалению, тоже) подсознательно пытаемся получить подтверждение своему мнению и поэтому воспринимаем только то, что "вписывается" в наше восприятие. Все остальное мы игнорируем, по крайней мере неосознанно, или объясняем свои впечатления так, что они соответствуют принимаемым нами допущениям, т. е. опять-таки "вписываются" в наше мировосприятие.

Очевидно, нет такого человека, с которым бы временами так не происходило. Каковы последствия такого явления по меньшей мере до тех пор, пока мы его не осознаем? Когда вы даете кому-нибудь оценку (выносите свое суждение о нем), этот человек (строго говоря, впечатление от этого человека) словно получает на лоб невидимое "клеймо", которое позволяет вашему мозгу определить соответствующее ему место, другими словами, заложить этого "типа" в определенную "ячейку" в вашей памяти. (Поскольку каждый человек неповторим, "типов" существует столько, сколько и людей, однако гораздо удобнее обходиться небольшим количеством "ячеек", хотя это и неправильно, и неуважительно.)

"Пересортировка" требует немалых усилий (нужно, к примеру, извлечь определенного "типа" из ячейки, подумать, куда его лучше всего поместить, "украсить" его новым "клеймом", найти соответствующую "ячейку", вложить его туда, составить новый "указатель", уничтожить старый...). Поэтому-то мнение большинства людей об окружающих очень часто основывается на первом впечатлении. Косность своего восприятия и мыслительную лень они оправдывают высокомерно-нелепой фразой о том, что, мол, первое впечатление и является самым верным. Если вы тоже так считаете, то подумайте, пожалуйста: разве такая позиция по отношению к окружающим вас людям не является проявлением неуважения к ним? Вы хотите относиться к людям внимательно, почтительно, участливо? Тогда осознайте и усвойте следующую мысль:

Пока мы внимательно наблюдаем, мы способны познавать, открыты новым жизненным впечатлениям. Как только мы составили определенное мнение о чем-то, мы перестаем быть любознательными и прекращаем постигать что-то новое.

Гундл Кутчера

Есть ли в вашем окружении человек, с которым вы до сих пор не нашли общий язык? Тогда попытайтесь с этого момента поискать новые подходы к нему, взглянуть на него по-новому. Вы ведь знаете, все зависит от вашей позиции, от ваших суждений. Вы можете сложившееся до сих пор представление об этом человеке перевернуть, как рисунок, изображенный в начале этой главы, и разглядеть в нем хорошие, светлые черты, которыми он наверняка обладает и которых вы до сих пор не замечали, возможно, потому, что не стремились их заметить (или потому, что до сих пор не думали или не верили, что и у этого человека есть другие, привлекательные черты).

Глава 2. Внутренний настрой

Расти в профессиональном плане или плакаться в жилетку?

Если вам по роду своей деятельности приходится много и часто общаться с людьми, вы знаете, как важен для вас, ваших успехов в работе и особенно для ваших клиентов положительный настрой к жизни.

Вы наверняка знаете таких людей, которые осложняют себе жизнь, и таких, которых скорее можно причислить к настоящим мастерам, владеющим искусством жить. Чем же отличаются люди этих двух категорий?

Нытики и неудачники видят и ощущают в любых ситуациях **ограничения** (стесняющие свободу их действий законы, рамки внутрифирменных правил, ставящие палки в колеса условия конкурентной борьбы...).

Люди, **добивающиеся успеха и владеющие "искусством жить"**, видят и используют **промежутки между (кажущимися) ограничениями**, диктуемыми внешними условиями.

Представьте себе, что вы проезжаете по пастбищам в Альгейских Альпах. Какой будет ваша первая мысль при взгляде на открывающийся пейзаж?

Оптимистически настроенные люди, владеющие "искусством жить", в восторге воскликнут: *"Какие великолепные луга и пастбища!"*

Пессимистически настроенные нытики при восприятии того же самого пейзажа с тяжелым вздохом произнесут: *"Сплошные загоны для коров!"*

Неудачник жалуется на существование препятствий и выражает гнев по этому поводу. Он решает рассматривать их как трудность, и уже подобное восприятие делает их таковой. На это он тратит немало жизненных сил и лишает себя многих радостей.

Добивающийся успеха оптимистически настроенный человек приветствует возникновение препятствий и видит в них возможность научиться чему-то дополнительно и приобрести новый профессиональный опыт. Он воспринимает трудности как необходимое условие, содействующее достижению зрелости и обогащению смысла его жизни. Он охотно принимает вызов, который бросает ему жизнь, не боится трудных ситуаций и учится на них.

**Пессимист превращает предоставляющиеся ему возможности в трудности.
Оптимист превращает возникшие трудности в благоприятные возможности.**

К какой категории вы **принадлежали до сих пор**: к нытикам-пессимистам или к верящим в свои силы оптимистам? И к какой категории вы **будете принадлежать отныне**?

Еще один наглядный **пример** может показать вам, что вашей истинной проблемой является убежденность в том, что причины проблемы следует искать не в вас, а в своем окружении.

Вообразите такую ситуацию: рано утром **нытик-пессимист** выглядывает в окно и видит, что на улице идет дождь и дует сильный ветер. Очевидно, вам нетрудно представить себе, что произнесет этот человек, усаживаясь на свое рабочее место:

"О-о, от этой мерзкой погоды у меня совершенно испортилось настроение, да можно ли вообще в такую погоду сделать хоть что-нибудь разумное!"

А теперь представьте себе, что в вашей власти повелевать погодой и вы можете подарить этому бедняге сияющее яркое солнце на безоблачном ярко-голубом небе. Как бы изменилось настроение этого человека? Скорее всего почти никак. Вот что он сказал бы в этом случае:

"Ох-ох-о! И в такую-то прекрасную погоду я вынужден торчать здесь, при искусственном освещении, а между тем так много мог бы сделать у себя в саду. Это невыносимо! В таких условиях невозможно сделать ничего толкового!"

А теперь понаблюдаем за **оптимистом, владеющим "искусством жить"**, который смотрит в то же самое окно и видит сияющее солнце на ярко-голубом небе. Это вызовет у него, видимо, такие мысли:

"Такой великолепный пейзаж по-настоящему вдохновляет. При такой восхитительной погоде я отлично себя чувствую. Сегодня я радуюсь тому, что мне предстоит сделать. Я полон сил и готов свернуть горы!"

И если бы вы повелевали погодой и по мановению руки могли бы напустить на человека, стоящего за окном, дождь и грозу, как бы это отразилось на его настроении? Вы угадали, тоже, очевидно, никак. Можете представить себе, что бы он подумал теперь:

"Как хорошо, что я нахожусь в помещении, а не должен сейчас мчаться по улице и мокнуть! Сегодня у меня будет по крайней мере достаточно времени, чтобы полностью сосредоточиться на работе за письменным столом, а не отвлекаться на мысли о саде и бассейне".

Этот пример подтверждает тот глубокий смысл, который скрыт в старой поговорке:

Не бывает плохой погоды, бывает лишь неподходящая одежда!

Иными словами, перенося сказанное выше на ваши повседневные заботы, важно не то, какие условия сложились на вашем рынке, у ваших клиентов или на вашей фирме, а то, как вы справляетесь с этими условиями.

Важно обращать внимание не на ограничения, а на возможность использования свободных пространств и шансов.

"Ничего не получается!", "С этим я не справлюсь!" Кто так рассуждает, тот сам для себя устанавливает пределы. Такому человеку полезно было бы поучиться у шмеля. Площадь крыльев шмеля составляет 0,7 см², весит он 1,2 г. По известным законам аэродинамики при таком соотношении летать невозможно. К счастью, шмелю неизвестны эти законы, он просто летает и все!

Кому живется легче, а главное, с большей пользой для здоровья? Нытику или жизнелюбу? Возможно, этот вопрос слишком прост для вас, чтобы вы всерьез захотели на него ответить. Разумеется, оптимисту живется легче, и его жизненный настрой больше способствует сохранению здоровья, подумаете вы. И, очевидно, никто не станет это оспаривать. Действительно, каждый может подтвердить воздействие внутреннего настроения на характер и душевное состояние.

Между тем врачи и биохимики могут научно доказать воздействие внутреннего настроения на физическое состояние, на выработку в организме гормонов и ферментов, а значит, и на состояние здоровья.

Ваши мысли материализуются и отражаются на обмене веществ!

Отрицательные мысли (страхи, сомнения, тревоги, неверие в себя и в будущее) вызывают душевное смятение, гнетущие чувства и способствуют выработке гормонов стресса (адреналина и норадреналина), что влечет за собой недомогания, напряжение, скованность мышц и болезни.

Положительные мысли способствуют выработке эндорфинов в головном мозге, которые вызывают прилив радостных чувств и сил, оживляют тело, ум и душу. Это означает:

Стресс приходит не снаружи. Стресс - это ощущение, внутренняя реакция на внешние раздражения.

Посмотрите на своих знакомых. На одного за день сваливается масса хлопот и неприятностей, но по ночам он спит спокойно, как сурок. Другой же, не испытывая и трети этих проблем, целую неделю по ночам ворочается с боку на бок, не смыкая глаз.

К какой категории вы относились до сих пор?

В чем вы видите трудности в своей жизни?

Что вы воспринимаете как благоприятные возможности?

Вы настроены на трудности или на поиск шансов?

Рассмотрим такую ситуацию: у двух продавцов, А и Б, примерно одинаково протекает рабочий день, но почему же один из них возвращается вечером домой и может заняться домашними делами, насладиться общением с семьей и посвятить некоторое время своему увлечению, в то время как второй возвращается с работы разбитый и обессиленный?

Вскрыть причины и взаимосвязи в этой ситуации поможет формула. Слева направо схема изображает продолжительность рабочего дня. Начало (7.00) и окончание (19.00) рабочего дня указаны лишь как пример и, разумеется, эти цифры могут быть другими. Все благоприятные ситуации, возникающие в течение рабочего дня, изображены знаком плюс, все неприятные - знаком минус.

7.00 + - - - - - + - - - - - + 19.00 ч

Знаете ли вы в кругу своих знакомых такого человека, который просыпается по утрам со следующими мыслями:

"Ну что сегодня снова за дурацкий день! Понедельник! Опять будет это скучнейшее совещание в отделе, на котором мой шеф, как всегда, будет развивать свои идеи и громить предложения других. Я за что-нибудь получу очередной нагоняй. А потом мне надо отправиться к клиенту К. Стоит мне только подумать о нем, как у меня волосы встают дыбом. А обед в столовой? Опять придется давиться этим-варевом, от которого меня с души воротит..." и т. д. ?

Этот человек, назовем его просто А, просыпается, мучимый неприятными мыслями, идет в ванную комнату и видит в зеркале мрачного типа с тусклым взглядом и, возможно, думает так: "Какая неприятная незнакомая физиономия, но я ее все-таки умою", да и то, если обладает чувством юмора.

За завтраком он сердится на своих детей, потому что они не хотят идти в школу из-за предстоящей контрольной. Он слишком поздно приходит на работу и поэтому сразу получает выговор от своего шефа. Затем он обнаруживает, что накладная, выписанная в пятницу, так до сих пор и не отправлена. Он узнает, что один из его коллег из-за болезни отсутствует, значит, какую-то часть его обязанностей ему следует взять на себя. Затем его выводит из себя то, что один из клиентов аннулировал заказ. День складывается неудачно, неприятности множатся. Вечером усталый как выжатый лимон он возвращается домой с единственной мыслью: *"Я так и думал, что этот день пройдет наперекосяк. Еще один типичный понедельник!"*

Как же получилось, что А так устал? Но ведь он утром уже своей первой мыслью запрограммировал себя на все отрицательное, т. е. центр восприятия в своей голове он настроил на "трудности". В течение рабочего дня он не только сознательно остро воспринимал проблемы или неприятные ситуации, но и позволил им подавить свою жизненную энергию и отравить душевное состояние. Последнее хотя и происходит без участия сознания, но он все-таки создал для этого все условия своей первой мыслью при пробуждении, зарядив себя отрицательно.

Совсем иначе складывается день у продавца Б, который знает о важном значении утреннего мысленного настроения на весь предстоящий день и поэтому сознательно использует этот благодатный период времени для того, чтобы подготовиться к запланированным делам и поднять свою работоспособность.

Сразу после пробуждения, когда его организм, не испытывая никакого напряжения, максимально расслаблен, когда его мозг и душа получили хороший отдых, он лежит на спине в удобной позе и настраивает себя на предстоящий день такими размышлениями:

"Сегодня начинается новый чудесный день, наполненный многими интересными событиями и яркими впечатлениями, которые обогатят мой жизненный опыт..."

Дальнейшие его мысли представляют собой самопрограммирование, своеобразную настройку, подобную молитве. Этому процессу можно дать разные названия, но его суть и воздействие на человека одни и те же. Начало формулы самовнушения, с которой надо начинать каждый день, должно быть всегда одинаковым, так оно лучше врежется в память. После всегда одинакового вступления следуют другие, каждый день разные мысли, соответствующие конкретным планируемым на определенный день делам, например:

"Сегодня я подбодрю своих детей и похвалю их за хорошую учебу, во время совещания в отделе, действуя осторожно и поэтапно, внесу конструктивное предложение, данные мной консультации в полной мере удовлетворят моих клиентов, из беседы с г-ном К. я наверняка почерпну много для себя полезного. Если сегодня мне удастся лучше, чем в прошлый раз, найти к нему подход, то вечером по праву смогу гордиться собой..."

Как было упомянуто в начале главы, рабочий день продавцов А и Б проходит примерно одинаково (см. выше). **Однако Б проживает его совершенно иначе, чем А, потому что все происходящие за день события воспринимаются им по-иному.**

Б тоже приходит позднее на работу, однако он знает, что предстоящие ему сегодня деловые встречи с клиентами важнее, чем замечание шефа. Он также обнаруживает на своем столе кое-какие неотправленные документы, но знает, что помимо этого он уже сделал много нужных дел, результаты которых его радуют. Б тоже узнает об аннулированном заказе, но это его не сильно огорчает, потому что он получил много новых заказов. Ему тоже становится известно, что один из сотрудников заболел, но он знает и то, что все коллеги стараются заменить отсутствующего и распределяют его обязанности между собой... Б возвращается вечером домой с чувством удовлетворения: он осознает, что сделал много нужных дел, и понимает, что сможет завтра завершить то, что не успел сделать сегодня.

Вывод: А полностью выдохся, Б со многим справился! Б многое успел сделать, А сам себя измучил!

А ищет, находит и повсюду видит помехи и ограничения,

на которые можно свалить вину за свои неудачи:

"Сплошные загоны для коров!"

А - человек, настроенный на трудности

Время положительного самопрограммирования

7.00 + - + - - + + - - - + - - + - - + 19.00 ч

Самопрограммирование

Б - человек, настроенный на поиск шансов

"Какие чудесные луга и пастбища!"

Б ищет, находит и использует шансы, чтобы сознательно организовать свою жизнь, сохраняя здоровье и добиваясь успехов.

Рис. 2.4. Человек, настроенный на трудности, и человек, настроенный на поиск шансов

Иногда участники учебных семинаров в этом месте возражают, что, мол, негоже все время смотреть на мир сквозь розовые очки, все стремиться истолковывать только в положительном смысле. Нужно реальность ("суровую действительность") воспринимать такой, какая она есть на самом деле (негативной).

Совершенно верно! Неразумно видеть только какую-то одну часть действительности, например ту, которая вам приятна, а все остальное не замечать. В результате человек утрачивает способность осознавать опасности и быстро приобретает привычку погружаться в зыбкий мир грез и фантазий.

Но именно эту ошибку совершает в приведенном выше примере продавец А. Он как раз воспринимает только часть реальности, замечая лишь ее неприятные стороны, проблемы и огорчения. Он смотрит на мир через очки с ярко-красными стеклами, которые позволяют видеть только все отрицательное. Это решающим образом отражается на его физическом состоянии. Каждое неприятное событие вызывает у него выброс адреналина в кровь. И уже после третьей или четвертой неприятности в его организме скапливается такое количество гормонов стресса, что он не в состоянии более осознавать происходящие за день приятные события и тем более радоваться им. Он постепенно самоотравляется.

Реалистом в нашем примере является только продавец Б. Он заботится о поддержании хорошего физического состояния, благодаря этому ситуации, когда он сталкивается с неприятными событиями и опасностями, не выводят его из душевного равновесия. Только благодаря этому он сохраняет способность радоваться приятным событиям, распознавать благоприятные возможности, которые приносит каждый новый день, и использовать их.

Предлагаем вам провести мгновенный анализ. Вспомните любой день этой недели. Сколько "+" и сколько "-" вы пережили, сознательно воспринимая их? Какие события, приятные или неприятные, преобладают в ваших воспоминаниях?

К какой категории вы относитесь? Кем вы были до сих пор: человеком, настроенным на трудности, или человеком, настроенным на поиск шансов? Кем вы хотите быть отныне? Что вы для этого предпримете? Запишите свои конкретные намерения! Вы не можете изменить мир, однако в ваших силах изменить свое отношение к существующему порядку вещей! Вы не можете изменить окружающих вас людей, но можете измениться сами. Поэтому:

Измени свое отношение к окружающим тебя людям, и они изменят свое отношение к тебе!

Глава 2. Внутренний настрой

Конструктивное начало дня

Самым оптимальным временем для положительного самопрограммирования являются первые мгновения после утреннего пробуждения от сна, когда ваше тело не испытывает физического напряжения и вы можете полностью сосредоточиться на формулах самовнушения, позволяющих вам положительно зарядиться. Отныне первые 3-5 мин после пробуждения уделяйте сохранению своего физического и психического здоровья.

Радуйтесь наступившему дню и предоставленной вам жизнью очередной возможности узнать что-то новое. Лежа в удобной позе в теплой постели, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов. Насладитесь душевным покоем и возможностью погрузиться в себя. Затем медленно, проникновенно и вдумчиво произнесите вслух или про себя предложенные Карлом Хайнцем Йекелем следующие или подобные слова:

"Сегодня начинается новый чудесный день, который обогатит меня новыми знаниями. Да не покинет меня мудрость на всем его протяжении. Будь благословенно все, что я сегодня думаю, чувствую, говорю и делаю. Да посетит меня просветление".

Обратите внимание: этот текст предназначен не для чтения, а для ежедневной ментальной тренировки! Повторяйте этот ритуал постоянно каждое утро! (Перепишите эти слова и повесьте их дома на видное место, например над своим ночным столиком, чтобы каждое утро вспоминать о процедуре "психогигиены".)

"Существует только то хорошее, что создается нами!"

Если вместо предложенной формулы самовнушения вам с ходу придет в голову более удачная, на ваш взгляд, формулировка, доверьтесь своей интуиции и подсознанию и используйте ее с целью положительного самопрограммирования или вместо утренней молитвы. Только после ее проговаривания обращайтесь к своему спутнику жизни со словами приветствия и пожелайте ему/ей тоже "**чудесного доброго утра**". И лишь затем с радостью и воодушевлением принимайтесь за работу. Чаще улыбайтесь окружающим вас людям, и вы, несомненно, убедитесь, что многое вам удастся легко, и вы просто играючи добиваетесь желаемых результатов.

Помните о том, что психогигиена оказывает такое же действие, как гигиена тела: если вы только один раз в году чистите зубы, ничто не спасет вас от неминуемого кариеса. Если вы чистите зубы после каждого приема пищи, кариес вам не грозит. Если вы только однажды утром настроитесь на предстоящий замечательный день, это не убережет вас на следующий день или через месяц от разочарований и неприятностей; если же вы будете регулярно каждое утро произносить формулу самовнушения, это будет надежным залогом ровного душевного состояния и успешных действий.

Если все-таки когда-нибудь в течение рабочего дня ваш положительный настрой будет нарушен цепью неприятностей, вам ничто не мешает именно в этот момент сделать небольшой перерыв, чтобы заняться самопрограммированием, подобным утреннему, и восстановить свое душевное равновесие.

Момент повторного положительного самопрограммирования

7.00 + - - - - + - - -  + - - - - + 19.00 ч

Если во время деловой встречи вы чем-то расстроены, выбиты из колеи, бессмысленно продолжать начатую с клиентом беседу. В таком состоянии, когда от вас исходит отрицательный заряд, вам не удастся получить заказ. В самом худшем случае вы потеряете клиента. "*Из-за большого количества работы мне некогда заниматься самопрограммированием*" - это самая скверная отговорка, которую только можно придумать. Для человека, который практикует каждое утро положительное самовнушение, восстановление душевного равновесия и работоспособного состояния - дело нескольких секунд. Для этой цели существуют многочисленные доступные и эффективные способы.

Познакомим вас с четырьмя из них, которые вы можете применять по отдельности или вместе.

1. Если вы заметили, что плохо себя чувствуете, что вам не по себе, постарайтесь избавиться от навязчивых мыслей о своем плохом самочувствии. Лучше примитесь рассматривать картину, которая вам нравится. При этом неважно, будет ли это действительно произведение изобразительного искусства, фотография (например, радующий ваш взор пейзаж), или вы просто вспомните приятную картину (образ) из своей жизни, или мысленно представите какую-нибудь радостную сцену (например, вообразите, какой эффект вызовет ваш будущий успех). Во всех случаях в ваших голове и теле будет происходить одно и то же.
2. Вы можете сосредоточиться на прослушивании нескольких тактов любимой мелодии. Вскоре вы убедитесь, что вам (больше) не нужны плеер, аудиокассета и наушники, потому что любимый мотив и без того будет звучать у вас в голове. Когда вы направляетесь в автомашине от одного клиента к другому, вам особенно легко снимать с себя нервное напряжение или восстанавливать душевное равновесие при помощи музыки. Достаточно вставить аудиокассету с записью любимой мелодии в автомагнитола и отрегулировать громкость. Можно также вспомнить какие-либо особенно приятные для вас слова, сказанные окружающими (к примеру, похвалу или комплимент).
3. Те, кто питает особое пристрастие к определенным духам, могут носить с собой небольшой флакончик и использовать любимый запах для поднятия настроения.
4. Если вас успокаивают любимые кушанье, напиток или лакомство (ведь существуют и такие, которые не дают избыточных калорий и полезны для здоровья, скажем, фрукты), то не отказывайте себе в этом удовольствии.

Вы видите, что существует достаточно возможностей, чтобы самостоятельно в короткое время восстановить работоспособность, улучшить настроение (прежде чем сознательно сосредоточивать внимание на своих отрицательных эмоциях) и с новыми силами, бодрым настроением и оптимизмом двигаться вперед, стремясь достичь хороших результатов в продажах.

Далее приведены еще две формулы самовнушения для произнесения их вслух или про себя по утрам после пробуждения или по пути на работу. Нет необходимости повторять приведенные тексты слово в слово. Они должны стать для вас лишь образцом и вдохновить на составление собственных формул самовнушения. Повторять их нужно, лежа в постели или стоя в ванной перед зеркалом, так часто, пока они прочно не укоренятся в вашем подсознании.

Обладающие сильным воздействием мысли, которые нужно произносить по утрам, для того чтобы положительно настроиться на наступивший день:

Меня переполняет энтузиазм.

Я знаю, что мой энтузиазм заразителен, и ощущаю ответную реакцию на него.

Я с воодушевлением воспринимаю вызов, который мне бросает наступивший день.

Я знаю, что если справлюсь со стоящими передо мной задачами, то стану более сильным, опытным и гибким.

Я начинаю этот новый день с уверенностью, что все условия, позволяющие добиться хороших результатов, взаимосвязаны.

С душевным подъемом я принимаюсь за работу.

Все, что мне надо сделать, я выполняю с радостью.

Я ощущаю, как во мне бурлят силы, вдохновляющие меня на энергичные действия.

Я люблю своих родных, друзей, коллег, клиентов и всех окружающих меня людей, потому что вижу в них доброе начало.

(Формула самовнушения предложена Рудольфом Штраубе)

Моя стратегия успеха:

Довольный клиент - цель моей деятельности и всех усилий.

Моим намерением является успешно продавать товар.

Для этого нет более подходящего дня, чем сегодняшний. Я бодр, полон уверенности в своих силах, способностях и умении убеждать.

Я достигну своей цели, потому что хорошо знаю продаваемые мной продукты и своих клиентов.

Я знаю, как надо взяться за дело.

Я хорошо подготовился, сосредоточился, выработал точный план действий и настроился на положительный результат.

Я вежлив, настойчив, терпелив, умею проникнуться интересами клиента, отразить его возражения и перебороть его сопротивление.

Каким бы ни был сегодня мой клиент, я почувствую симпатию к нему и в конце концов сумею расположить его к себе. И в заключение мой клиент ответит: "Да!"

(Формула самовнушения предложена Хансом Петером Аппелем)

Насколько надежды и ожидания влияют на вашу жизнь?

Представьте себе, пожалуйста, следующую картину: в торговом зале магазина стоит много продавцов. На первый взгляд кажется, что они почти ничем не отличаются друг от друга. Почти все прошли обучение на этой фирме, уровень их знаний и умений почти одинаков. Однако при более пристальном взгляде на рабочий коллектив выясняется, что у одного продавца были значительно худшие стартовые условия (например, более слабый общеобразовательный уровень), тем не менее именно он добивается лучших результатов в продаже, чаще всего покупают именно у него, хотя опыт работы у него меньше, чем у коллег. В чем здесь причина? Причина кроется отнюдь не в его знаниях и не в его поведении как профессионала, а в его положительном внутреннем настрое и естественным путем формирующихся на его основе способностях и действиях, ориентированных на продажи и удовлетворение запросов клиентов.

Одних прочных профессиональных знаний и хорошо усвоенных приемов и навыков недостаточно для достижения успеха в сбыте. Ваш успех зависит от ваших принципиальных убеждений, от вашего внутреннего настроения. Насколько велико влияние вашего представления о конечном результате любого действия в профессиональном и личном плане на ваш успех, убедительно и наглядно показывает пример с двумя различными вариантами. Позвольте ввести вас в ту сферу деятельности, которая вам, несомненно, известна. Представьте себя на несколько минут в роли продавца в магазине, торгующем компьютерами (это может быть и роль продавщицы, пол не играет в данном случае никакой роли). Итак, сегодня суббота, вторая половина дня, осталось совсем немного времени до закрытия магазина. Время наплыва покупателей миновало. Магазин пуст. Наконец-то настала минутка, когда можно присесть, выпить чашечку кофе и полистать интересный иллюстрированный журнал о новинках компьютерного мира. И как раз в этот момент в магазин заходит покупатель.

В первом случае разыгрывается такая сцена:

У продавца А сразу мелькает мысль о том, что в такое время этот человек случайно, по ошибке зашел в магазин. Он недовольно смотрит на вошедшего и, тяжело вздыхая, бурчит себе под нос: *"Вот ведь досада! И чего это он хочет в такое-то время, незадолго до закрытия? Ну стоит только присесть на минутку, как обязательно притащится какой-нибудь зануда."*

Невозможно даже чашечку кофе выпить в спокойной обстановке!" Продавец А следит за рассматривающим различные модели компьютеров посетителем мрачным и укоризненным взглядом, продолжая думать про себя:

"Хоть бы он наконец понял, чего хочет. Да такой нерешительный никогда не сможет остановить свой выбор на чем-то конкретном. А может быть, он хочет только спросить о каком-нибудь пустяке и ради этого мне придется метаться по всему залу?"

Резко с досадой он откладывает в сторону журнал и нехотя, через силу плетется к клиенту, убежденный в том, что этот тип в такое время наверняка хочет получить только какую-нибудь незначительную информацию. При этом мимика, жесты, походка, все поведение продавца посылают клиенту недвусмысленные сигналы. Это сообщение усиливается голосом, интонацией и речью, когда продавец спрашивает клиента: *"Чем я могу вам помочь?"*

У клиента, который к этому моменту получил добрую дюжину сообщений продавца, выраженных вербальным и невербальным языком и уведомляющих его о том, что для продавца он, покупатель, является досадной помехой, возникают неприятные ощущения.

У него пропадает всякое желание сегодня и в этом магазине вникать в технические тонкости компьютерной техники. Если бы он был прямым человеком, то должен был бы ответить: *"Благодарю, но вы едва ли в чем-нибудь можете мне помочь!"* и выйти из магазина. Но раз уж он зашел сюда и нарушил покой продавца, решается на самое малое "зло" и довольно резко отвечает: *"Я бы хотел посмотреть прайс-лист"*.

Продавец А, склонив голову в легком поклоне, не прячет насмешливого взгляда и кривой ухмылки. Он молча поворачивается и направляется к полкам, на которых разложены информационные материалы, думая про себя: *"Боже мой, и это я должен дважды мотаться туда-сюда из-за какой-то брошюры, которую он и сам мог бы взять!"* Найдя нужную брошюру, он не спеша вновь подходит к посетителю: *"Вот вам прайс-лист"*, - бурчит он. Затем он спешит на свое место и вновь рассуждает про себя: *"Ну что за кислая физиономия у этого типа! Ни одного любезного слова! Хоть бы раз улыбнулся! Такой, конечно, ничего не купит!"*

Продавец А усаживается поудобнее и вновь берет в руки журнал: *"Где же это я остановился, когда ввалился этот тип? Читал я эту заметку или нет? Придется перечитать начало... Проклятье, и кофе мой совсем остыл. Ну что ты скажешь, ни минуты не можешь себе уделить"*, - сетует он мысленно и погружается в чтение.

Клиент, которого так дурно обслужили и которого теперь вообще оставили без внимания, без интереса листает данную продавцом брошюру, по крайней мере, чтобы сделать вид, что зашел в магазин по делу. Поскольку никто к нему не проявляет внимания, он громко спрашивает: *"Простите, есть ли у вас новая модель ХУ?"*

Продавец А вздрагивает от неожиданности, тяжело вздыхает и бросает возмущенный взгляд на клиента, думая про себя: *"Слышанное ли дело! Ну можно ли так вопить на весь магазин? Люди совсем разучились прилично вести себя! Скажите, пожалуйста, неужели нельзя подождать? Никто не желает считаться с потребностями работающих!"* Закипая от злости, он отправляется на склад. Через некоторое время возвращается, подходит к покупателю и угрюмо бросает: *"Сейчас нет"*. Теперь клиент получил от продавца однозначно отрицательный ответ, чтобы наконец предпринять решительные действия. Он молча выходит из магазина. Продавец А возвращается на свое место, едва слышно бурча: *"До свиданья"*.

В этот момент происходит самое роковое в этой повседневной и, к сожалению, очень часто повторяющейся ситуации: продавец А с видом знатока, мысленно гордо стуча себе в грудь, заявляет: *"Ну, что я говорил? Этот тип хотел только получить кое-какую информацию, с первого взгляда мне было ясно, что он ничего не собирается покупать. И что же вышло? Потребовал какой-то рекламный проспектишко да спросил про компьютер, которого у нас, разумеется, нет. Вот что значит разбираться в покупателях, знать психологию людей, разве не так?"* Затем он с довольным видом и ощущением успешного результата и подтверждения своих ожиданий устраивается на своем месте и с наслаждением закуривает сигарету.

Во втором случае ситуация складывается совсем по-другому. В тех же исходных условиях работает продавец Б. Но у него совершенно иной настрой.

Незадолго до закрытия магазина, когда торговый зал опустел, продавец Б тоже присел, чтобы выпить чашечку кофе и перелистать журнал. Он убежден, что его обязанность - наилучшим образом обслуживать каждого клиента. Он поставил своей целью удовлетворять желания каждого клиента, считая, что каждый человек, если его проконсультируют или обслужат, будет немного счастливее. Кроме того, у него сформировалось четкое представление (видение) о том, как выглядит довольный человек, как он двигается, разговаривает.

На это образное представление продавец Б ориентируется в своих действиях. Он сосредоточивает внимание не на определенном поведении, а на определенном желаемом результате.

В соответствии с этими установками продавец Б ведет себя совершенно иначе в такой же исходной ситуации. Уже когда клиент переступил порог магазина, продавец Б смотрит на него дружелюбно, добиваясь зрительного контакта, и улыбается. Он сразу же откладывает все посторонние дела и направляется к вошедшему, приветливо с ним здороваясь. Продавец осознает, что вошедший своим появлением предоставляет ему возможность проявить себя в качестве профессионала, доказать, что он по праву занимает свое рабочее место. Затем продавец Б задает вошедшему такой вопрос: *"Вы хотите познакомиться с новыми моделями или сначала просто осмотреться?"* В зависимости от ответа клиента продавец Б консультирует его, предварительно выяснив желания и требования покупателя. Возможно, он порекомендует ему определенную модель компьютера или недорогие дополнения, которых

еще нет в каталоге. Он поинтересуется у клиента, какие работы тот выполняет на компьютере, и предложит ему посмотреть соответствующие программные продукты.

При этом он будет тщательно следить за реакцией клиента, внимательно его слушать и тонко улавливать все его пожелания. Может быть, клиент хочет не только получить точные специальные сведения, но и просто поговорить с продавцом в непринужденной обстановке? Хочет ли он все проверить сам или ему хочется какое-то время подумать о решении в одиночестве? Если дело обстоит именно так, то продавец Б тактично удалится, но не потеряет его из виду и тут же придет на помощь, если заметит, что клиент беспомощно озирается вокруг. Он поинтересуется, не возникли ли у покупателя дополнительные вопросы, какие программные продукты или принтеры он еще хочет посмотреть, не желает ли получить прайс-лист с бланком заказа.

Такое внимательное и любезное обслуживание произведет настолько благоприятное впечатление на покупателя, что он станет рекомендовать этого продавца своим знакомым. А это позволит последнему значительно повысить оборот и не столько благодаря тому, что он ставил перед собой именно такую цель, а благодаря искренней заинтересованности в удовлетворении потребностей своих клиентов.

Во втором случае продавец тоже добился успешного результата. Его ожидания тоже исполнились, он хорошо обслужил клиента, клиент остался доволен его обслуживанием. Однако какая разница между результатами действий этих двух продавцов! Насколько несхожими оказались и конечные результаты.

Чем же отличаются ожидаемые результаты в обоих случаях? Продавец А ожидает от неприветливого клиента много беспокойства, бесполезной беготни, уверен, что тот не сделает никаких покупок, и получает это сполна, ибо всеми возможными способами проявляет свои ожидания. Он настроился на клиента, который не интересуется самим товаром, а только хочет получить информацию, и в качестве результата соответственно своим ожиданиям и предпринятым усилиям услышал лишь просьбу о прайс-листе.

Продавец А, вероятно, до сих пор еще не понял, насколько сильно его внутренний настрой и ожидания влияют на результат работы. Если бы вы указали ему на его ошибочное поведение, он с жаром принялся бы возражать, утверждая, что в низких показателях оборота виноваты покупатели. А он-де - исключительно жертва обстоятельств, ведь в конце концов он - не волшебник и не может сотворить других покупателей. (Вы, конечно, помните о категории людей, настроенных на трудности, которые в существующих условиях замечают только ограничения и именно их наличием объясняют собственноручно сотворенные неудачи?)

В отличие от первого продавца продавец Б ожидает увидеть в результате своих действий довольного покупателя, поэтому делает все, чтобы его ожидания могли осуществиться. Однако он сосредоточивает свое внимание не на определенной работе, определенном компьютере или определенной информации справочного характера, а на идеальном конечном результате. Его поведение определяется сформировавшимся у него представлением о довольном клиенте. Он сосредоточивается не на использовании конкретных средств и методов, а на достижении хорошего внутреннего состояния как у клиента, так и у самого себя. Благодаря этому он проявляет гибкость, выбирая наиболее подходящие способы действий, ведущие к успеху. Такое поведение имеет много преимуществ.

Ожидаемый итоговый результат, финальный образ или конечное состояние служит внутренним ориентиром, позволяющим делать сравнения. Люди проявляют активность до тех пор, пока реальная картина расходится со сформировавшейся в воображении ожидаемой картиной. Когда реальная и ожидаемая картины совпадают, цель оказывается достигнутой. Никто не в силах сделать более того, что может представить. Поэтому в нашем примере продавец А не предпринимает ничего более, убедившись в том, что клиент ведет себя именно так, как он и предполагал.

Продавец Б делает все возможное до тех пор, пока клиент не достигает того состояния, которое он себе представлял заранее: состояния удовлетворения. Однако ожидания продавца А сильно отличаются от ожиданий продавца Б. Движителями обоих продавцов были их представления, сформировавшиеся у них видения или образы. Представления Б дают ему силы до тех пор творчески искать подходящие решения, пока не будет достигнута поставленная цель: "довольный клиент".

Цель - довольный клиент

Поэтому, принимаясь за любую работу, подумайте над такими вопросами:

1. Рассчитываю ли я на положительный результат этой работы? Ожидаю ли я хорошего результата для всех участников того или иного действия?
2. Сосредоточиваю ли я свое внимание и усилия на достижении приятного конечного состояния по окончании всех действий?
3. Достаточно ли четко я себе представляю, как можно достичь этого идеального конечного состояния?
4. Достаточно ли у меня однозначных ориентиров и критериев, по которым могу определить, двигаюсь ли я к цели, насколько приближаюсь к ней и не отклоняюсь ли от нее?
5. Достаточно ли у меня различных способов действий и возможностей выбора (по меньшей мере три!), чтобы я мог воплотить в жизнь свое представление об успехе?

Глава 2. Внутренний настрой

Ожидания и осуществление самопророчеств

Как оправдываются предвзятые мнения

Пример из жизни (имена изменены)

Г-н Вальднер возглавляет службу сбыта одной средней по величине фирмы. Подчиненных ему продавцов он считает трудолюбивыми, исполнительными, но не очень способными. У него сложилось мнение, что они не могут находить выход из трудных ситуаций и самостоятельно принимать решения. Умение творчески решать проблемы он приписывает только себе. В результате продавцы действительно безынициативны, демонстрируя свою неспособность творчески решать поставленные перед ними задачи.

Прав ли руководитель службы сбыта, давая своим подчиненным такую оценку?

В иных условиях, когда продавцами руководит другой человек, например при разработке крупного проекта, выясняется, что те же самые продавцы могут разрабатывать оригинальные решения проблем и вносить рацпредложения. Почему это оказывается возможным?

Суть и значение этого свойственного всем людям механизма были исследованы только в середине 60-х годов. Исследователи из Гарвардского университета определили этот феномен как **"эффект Пигмалиона"**. Рассмотрим еще один пример проявления "эффекта Пигмалиона". Все ученики одного класса были подвергнуты тестированию с целью выяснения коэффициента интеллекта. По окончании испытания исследователи наугад отобрали 20% учеников и сообщили учителям этого класса, что именно эти 20% учеников отличаются большими способностями и в будущем году добьются хороших результатов.

Через год среди всех учеников класса вновь провели тестирование и, удивительное дело, те самые 20% наугад выбранных учеников в полной мере оправдали ожидания учителей, которые воспринимали их как в высшей степени способных.

Результаты их учебы за прошедший год значительно превосходили средние, а коэффициент интеллекта резко возрос по сравнению с одноклассниками. Налицо действие "эффекта Пигмалиона", который еще называют **"self-fulfilling prophecy"** (осуществляющееся самопредсказание).

Насколько сильно положительные ожидания руководителей, учителей или родителей сказываются на процессе профессионального совершенствования, обучения и общего развития их подопечных, показывает еще один пример.

Из большого количества обучающихся плаванию в бассейне были выбраны (снова наугад) дети, о которых тренеру по плаванию к началу обучения было сказано, что это - настоящие спортивные дарования. И действительно, эти дети в очень короткий срок по сравнению с остальными научились плавать. Тренер "знал", что эти дети способны, и они на самом деле оказались способными!

"Эффект Пигмалиона" проявляется не только на людях. Подтверждает это такой пример.

Группе студентов биологического факультета было сказано, что они будут проводить опыты по дрессировке особого вида крыс, отличающихся необыкновенной смекалкой. Студентов поделили на две части: одна половина должна была заниматься крысами, которые якобы отличались высокой смекалкой, а другая - контрольной группой "обычных" крыс. Студенты должны были установить, как быстро крысы обучаются проходить по лабиринту. Результаты оказались невероятными. "Смекалистые" крысы намного быстрее научились проходить по лабиринту, чем "обычные" из контрольной группы.

Роберт Розенталь, профессор социальной психологии Гарвардского университета, считает, что этот феномен объясняется несколькими факторами, которые в совокупности или по отдельности способствовали проявлению "эффекта Пигмалиона".

Люди, которые связывают позитивные ожидания с окружающими (клиентами, сотрудниками, учениками, детьми и т. п.), очевидно, способствуют созданию в этой группе благоприятного социально-эмоционального климата, дают главным образом положительные и конструктивные отзывы о достигнутых своими подопечными результатах, сообщают своим подопечным больше сведений и предъявляют к ним более высокие требования, предоставляют им больше возможностей задавать вопросы и дают обстоятельные ответы на них. В эксперименте с крысами эти факторы проявились, очевидно, так: названных более "умными" крыс брали более осторожно, после успешного прохождения по лабиринту чаще гладили, в то время как с "глупыми" крысами обращались грубее.

Если даже крысы, а не только люди, обладающие более тонкой психикой, так сильно реагировали на связанные с ними ожидания, как же должен проявляться этот феномен у испытывающих постоянный стресс продавцов? Под воздействием всемогущего self-fulfilling prophesy они будут добиваться только таких результатов, которых ожидает от них их руководство! А сколько заказов будут делать клиенты? Не более и не менее того, сколько рассчитывают получить от них продавцы.

Проявите самокритичность и задайте себе такие вопросы:

"С какими клиентами я беседую чаще и дольше: с теми, кто мне симпатичен, или с теми, кто мне не нравится?"

"С кем из клиентов я больше беседую о личных, семейных делах, требующих особенно доверительных отношений: с теми, кто мне по душе, или с теми, кто мне неприятен?"

При этом вы точно знаете, что доверительные отношения возникают только в том случае, если вы проявляете к клиенту интерес и внимательно слушаете то, что он вам доверяет. А разве не доверительные отношения являются основой любой коммерческой сделки? Вот почему понятна следующая закономерность: вы больше продаете тем клиентам, от которых ожидаете крупных и частых заказов, и меньше продаете тем, в которых вы не уверены, в крупных заказах от которых вы в душе сомневаетесь.

Чаще всего именно неверные ожидания со стороны окружающих не позволяют полностью раскрыться способностям и возможностям того или иного человека. Ибо ожидания, связанные с окружающими людьми, редко бывают положительными, как правило, они, к сожалению, обусловлены наблюдаемой повсюду скрытой борьбой, проходящей под знаком "кто кого".

Указанные выше факторы, которые, по мнению Розенталя, влияют на возникновение "эффекта Пигмалиона", полностью могут проявляться при таких условиях. Руководитель службы сбыта Вальднер из приведенного ранее примера из-за заниженных оценок способствует созданию в рабочем коллективе достаточно прохладного климата, не позволяющего раскрыться творческим способностям подчиненных. Поскольку он не верит в их способности, то не сообщает им достаточное количество информации. Его требования к продавцам изначально занижены, он не мотивирует своих продавцов на достижение лучших результатов.

Внутренняя установка Вальднера незаметно для него самого проявляется в поведении, мимике, жестах, интонации, речи..., которые в виде бесчисленных посланий воспринимаются подсознанием продавцов и вызывают у них определенную реакцию. Они ведут себя по поговорке *"Выше головы не прыгнешь"*.

Продавцы подстраиваются под невысказанные ожидания своего руководителя, они не хотят его разочаровывать. Кроме того, они опасаются того, что их возможные превышающие заурядные результаты он попросту не заметит или истолкует по-своему. Так какой смысл напрягаться больше, чем требуется?

Розенталь и другие исследователи в ходе многочисленных экспериментов вырабатывали при помощи внушения положительные ожидания и убежденность у продавцов, руководителей рабочих коллективов, учителей и родителей по отношению к клиентам, сотрудникам, ученикам и детям, которые затем добивались того, что предсказывалось и во что верили, полностью оправдывая ожидания.

Почему бы вам не принять к сведению и не использовать выводы, к которым пришли социальные психологи? Когда вы начнете сознательно работать над:

- своими позитивными внутренними установками?
- своими верой и убежденностью в способности и возможности окружающих вас людей, и в первую очередь ваших до сих пор трудных клиентов?

Осознаете ли вы, насколько приятнее могла бы стать ваша жизнь, если бы вы вырабатывали у себя положительные ожидания, оптимистические представления и идеальные образы, общаясь с окружающими людьми?

"Открытость позволяет установиться определенным связям. Открытость ведет к открытости"

Бервд Ролофс

Открытость основывается на доверии, она обладает свойством передаваться другим. Своей искренностью и открытостью вы вносите значительный вклад в формирование благоприятной деловой атмосферы, которая в свою очередь привлекает клиентов, так как в атмосфере доверия они чувствуют себя комфортно. Если вы искренни и открыты, ваши клиенты тоже будут искренними и открытыми.

Эту важную по своему значению главу завершает одна мудрая легенда. Хотелось бы, чтобы она крепко запала вам в сердце и душу.

Маленькие человечки из Мимозово

(По мотивам старинной ирландской сказки)

В давние-давние времена существовали на земле маленькие человечки. Большая их часть жила в деревушке Мимозово, и называли они себя мимозовцами. Это был веселый и добродушный народец. Лица их всегда были озарены широкими улыбками, с каждым встречным они приветливо здоровались. Больше всего на свете они любили дарить друг другу мягкие пушистые шарики. У каждого мимозовца на плече висела торбочка, набитая такими мягкими пушистыми комочками.

Как же это приятно - одарить кого-нибудь пушистым комочком и произнести при этом: *"Какой ты замечательный!"* Ведь это все равно, что сказать: *"Ты мне нравишься!"* А какое удовольствие получить в подарок такой мягкий мохнатый шарик. Когда тебе дарят такой комочек, ты берешь его, чувствуешь, какой он пушистый и теплый, прижимаешь его к щеке, а затем бережно кладешь в свою торбочку, где лежит множество других мягких шариков, и тебя охватывает удивительное чувство. Ты понимаешь, что пушистый шарик - знак того, что тебя уважают и ценят; когда кто-нибудь дарит тебе пушистый шарик, сразу же хочется тоже сделать что-нибудь хорошее.

Маленькие человечки из Мимозово охотно дарили и получали в подарок мягкие пушистые шарики. Их жизнь была радостной и счастливой.

За деревней Мимозово в холодной мрачной пещере обитал огромный зеленый кобальд. Ему в общем-то не нравилось жить одному, и иногда он чувствовал себя очень одиноким. Он ни с кем не мог поладить, и ему не нравилось обмениваться мягкими пушистыми шариками. Он считал это большой глупостью.

Однажды вечером кобальд отправился в деревню и встретил маленького добросердечного мимозовца. Он, широко улыбаясь, обратился к кобальду: *"Какой сегодня чудесный день, не правда ли? Возьми этот маленький пушистый шарик. Он необыкновенный. Я специально хранил его для тебя, потому что так редко тебя встречаю"*. Кобальд оглянулся, чтобы убедиться, что никто не может его услышать, а потом зашептал маленькому человечку на ухо: *"Послушай! Разве ты не знаешь, что когда-нибудь у тебя закончатся все пушистые шарики, если ты будешь раздавать их каждому встречному?"*

Человечек вытаращил глаза от удивления. Лицо его искажилось от страха. А кобальд тем временем заглянул в его торбочку и добавил: *"Сейчас у тебя осталось только 217 шариков. Разве можно быть таким расточительным! Будь поаккуратнее и не раздаривай шарики направо-налево!"* С этими словами кобальд потопал прочь на своих огромных зеленых ногах, покинув пришедшего в полное замешательство человечка, на лице которого уже потухла улыбка.

Прошло совсем немного времени, и на улице появился еще один мимозовец. Он подошел к стоявшему в растерянности человечку, который был его другом и с которым они обменялись уже множеством пушистых шариков. Он весело поздоровался с ним, протянул ему маленький пушистый шарик и с изумлением увидел, что его друг смотрит на него холодно и отчужденно. В ответ на подарок он ледяным тоном посоветовал ему обратить внимание на все уменьшающееся количество пушистых шариков и пошел прочь.

И в тот же самый вечер мимозовец, получивший от своего друга совет экономно обращаться с пушистыми шариками, начал говорить каждому встречному: *"Мне очень жаль, но у меня нет для тебя мягкого пушистого шарика. Я должен следить за тем, чтобы у меня не кончились оставшиеся шарики"*.

На следующий день это новое поветрие охватило всех жителей деревеньки. Все начали беречь свои пушистые шарики. Хотя кое-кто еще продолжал дарить окружающим шарики, но делал это очень-очень осмотрительно. *"Не следует раздаривать шарики всем подряд, нужно дарить их лишь избранным!"* - говорили теперь мимозовцы.

Маленькие человечки стали подозрительно относиться друг к другу. Они начали по ночам прятать свои торбочки с пушистыми шариками под кроватями. Между ними все чаще стали вспыхивать ссоры. Они выясняли, у кого скопилось больше пушистых шариков, и мало-помалу стали обменивать шарики на вещи вместо того, чтобы их просто дарить.

Наконец, бургомистр Мимозово постановил, что количество пушистых шариков должно быть ограничено, и официально объявил пушистые шарики средством обмена. Вскоре маленькие человечки стали все чаще спорить, доказывая, сколько шариков должен стоить ужин или ночлег. Случались даже кражи пушистых шариков. Если прежде мимозовцы очень любили вечерние прогулки, во время которых, встретившись со знакомыми, обменивались пушистыми мягкими шариками, то теперь по вечерам они уже боялись и нос высунуть из дома.

Но самое скверное было то, что у мимозовцев вдруг стало плохо со здоровьем. Многие жаловались на боли в спине. Постепенно все большее количество мимозовцев поражала ужасная болезнь - размягчение позвоночника. Многие ходили сгорбившись, при тяжелом течении болезни человечки сгибались до земли. Свои торбочки с пушистыми мягкими шариками им приходилось волочить по земле. Многие жители Мимозово стали верить, что причиной болезни было постоянное ношение с собой громоздких тяжелых торбочек. Стали поговаривать, что лучше бы их оставлять дома. Через короткое время уже ни один мимозовец не носил с собой торбочку с шариками.

Кобальд поначалу потирал руки от радости, что его ложь дала такие замечательные результаты. Он хотел узнать, стали ли маленькие человечки такими же эгоистичными, как он сам. Его вполне удовлетворило состояние дел в деревушке. Когда он пришел туда, никто не поздоровался с ним, не одарил его радостной улыбкой и не предложил ему мягкий пушистый шарик. Вместо этого человечки с подозрением смотрели на него, как они теперь всегда смотрели друг на друга. Кобальду это понравилось. Его радовало, что жители деревушки наконец-то стали смотреть на жизнь трезво, а не сквозь розовые очки, как раньше. *"Надо смотреть действительности в глаза! Мир именно таков!"* - любил повторять он.

Однако со временем в этой деревне произошли еще более печальные события. То ли из-за размягчения позвоночника, то ли потому, что им больше никто не дарил мягких пушистых шариков, некоторые маленькие человечки стали умирать. Счастье окончательно покинуло Мимозово, и все оставшиеся живыми маленькие человечки были глубоко опечалены.

Когда об этом узнал кобальд, он сказал: *"Я ведь только хотел им показать, каков мир в действительности. Я совсем не хотел, чтобы они умирали!"* Он долго думал, что же можно теперь предпринять, и наконец придумал такой план. Когда-то давно в своей пещере кобальд обнаружил скрытый рудник, где было множество холодных колючих камней. Многие годы он потратил на то, чтобы выкопать из рудника эти камни. Ему нравилось прикасаться к ним, они были такими ледяными, с острыми колючими краями. И теперь кобальд решил раздать эти камни мимозовцам.

Он наполнил холодными колючими камнями сотни мешков и перетащил их в деревню. Когда маленькие человечки увидели мешки с камнями, они обрадовались и с благодарностью разобрали их. Ведь теперь у них наконец было то, что они снова могли бы дарить друг другу. Правда, было не так приятно дарить холодные колючие камни вместо мягких пушистых шариков.

Человечек, получивший в подарок острый холодный камень, испытывал своеобразные чувства. Ему трудно было понять, что имеет в виду дарящий, ведь камни были такие ледяные и колючие. Конечно, было приятно получить хоть какой-то подарок, но все-таки такой подарок часто приводил человечков в замешательство. Кроме того, теперь у них были постоянно исколоты и поцарапаны руки.

Однажды маленький мальчик-мимозовец спросил своего дедушку-мимозовца, почему люди дарят друг другу такие холодные камни с острыми краями, которые только ранят руки. И тогда дедушка рассказал внуку всю эту историю.

На следующую ночь мальчику приснилась фея, которая сказала: "Начни снова дарить всем встречным мягкие пушистые шарики, чтобы к мимозовцам снова вернулись радость и доброта. Верь в себя и не слушай ничьих советов и предостережений!"

Так постепенно некоторые маленькие человечки начали дарить друг другу мягкие пушистые шарики, и каждый раз, когда такое происходило, и одариваемый, и даритель были очень счастливы. Однако дарение мягких пушистых шариков не превратилось в общую традицию, потому что маленькие человечки стали более недоверчивыми.

И только немногие поняли, что количество мягких пушистых шариков неисчерпаемо и что они нисколько не обеднеют, если будут постоянно дарить их окружающим. И еще они заметили такую особенность: у тех, кто дарил и получал в подарок мягкие пушистые шарики, меньше болела спина и через какое-то время они снова начинали ходить с прямой спиной! Однако у большинства мимозовцев подозрительность так сильно вошла в кровь и плоть, что по-прежнему сковывала и их физические движения, и душевные порывы. Это было ясно из реплик, которыми они обменивались:

"Мягкие пушистые шарики? Что бы это могло означать?" "Я никак не могу понять, как воспринимают подаренные мной пушистые шарики?"

"Я подарил одному мягкий пушистый шарик, а взамен получил холодный колючий камень. Такую глупость я уже больше не совершу".

"Никогда не знаешь точно как с тобой поступят: сегодня получишь в подарок мягкий пушистый шарик, а завтра тот же человек тебя осчастливит холодным колючим камнем".

"Я дам тебе только один мягкий пушистый шарик, если и от тебя получу такой же".

"Я бы, конечно, дал своему сыну мягкий пушистый шарик, но он не заслужил такого подарка".

"Как хочется узнать, много ли мягких пушистых шариков хранится у бабушки в банке?"

Возможно, каждый мимозовец охотно вернулся бы в те времена, когда дарение мягких пушистых шариков было доброй традицией. Кое-кто мечтает, как было бы замечательно, если бы...

Но все-таки что-то постоянно удерживает их от возврата к прошлому. Возможно, мысль о том, "каков этот мир в действительности", и о том, что подумают окружающие, если я вдруг снова начну...

(Прошу вас, дарите как можно большему числу людей мягкие пушистые шарики. - Прим. авт.)

Самое важное для внутреннего настроения

- С интересом, внимательно, в течение длительного времени наблюдайте за окружающими вас людьми, не давая им никакой оценки. Попытайтесь их понять! Усвойте, что любое суждение о человеке основано лишь на прежних мимолетных неглубоких впечатлениях от него. Поймите, что спонтанные мнения о других людях всегда являются экстраполяциями, которые объясняются воспоминаниями и опытом общения с подобными людьми. Всегда в любом человеке стремитесь обнаружить достоинства и способности.
- Препятствия и критические замечания воспринимайте как возможность расширить и углубить свои профессиональные знания и обогатить жизненный опыт. Превратите трудности в благоприятные возможности! Каждое утро после пробуждения настраивайте себя на замечательный новый день. Процедуру самопрограммирования повторяйте в течение дня столько раз, сколько потребуется.
- В состоянии душевного равновесия вы за короткое время сделаете больше, чем за длительное время в раздраженном или расстроенном состоянии!
- Стресс не приходит извне, а является эмоциональной внутренней реакцией на внешнее раздражение. Как аукнется, так и откликнется. Как вы относитесь к клиентам, так и они воспринимают вас.
- Сосредоточивайте свое внимание не на отрицательных эмоциях, а внимательно наблюдайте за собеседником и слушайте его, чтобы выяснить, какие особенности его поведения так повлияли на вас. (Не внушайте себе того, чего нет, направьте свое внимание на более важные факторы.)
- Вступая в деловые отношения, определите, чего вы хотите достичь, какое конечное состояние по завершении деловой встречи должно быть у вас и вашего клиента. Сформируйте в своем воображении заключительный образ и идеальное состояние к моменту достижения цели, к которому нужно стремиться.
- Проявляйте гибкость в действиях, разрабатывая альтернативные линии поведения, пока не добьетесь цели. Ваше мышление определяет ваши чувства, ваши чувства определяют ваши действия, ваши действия вызывают реакцию окружающих. Они в конечном счете определяют вашу судьбу!

- Ваш внутренний настрой подсознательно влияет на ваше поведение, и в сотнях невербальных сигналов вы с предельной откровенностью сообщаете о нем своему собеседнику.
- Улыбка повышает жизненную энергию как вашу, так и вашего партнера!
- Проявляя внимание к людям, вы сохраняете и свое, и их здоровье, добиваетесь их расположения к себе и в конечном счете способствуете достижению успешных результатов.

Часть II.

Подготовка к установлению контакта с целью продаж

Глава 3. Подготовка к деловой беседе

**Насколько глубоки ваши профессиональные знания?
Проверьте себя!**

Какие фазы различают в деловой беседе?

Каково значение положительных отзывов клиентов о вас?

Почему нужно тщательно готовиться к деловой беседе?

Какие сведения о деловых партнерах вам необходимы?

Какие сведения о предприятии/фирме клиента вам нужны?

На что вы обращаете особое внимание при подготовке к важным коммерческим переговорам?

Как вы настраиваетесь на возможные различные реакции деловых партнеров?

Данная глава состоит главным образом из вопросников, предназначенных для самоконтроля. Ответы на приведенные выше вопросы вы найдете на следующих страницах.

Этапы процесса сбыта

Старт

Подготовиться к деловой беседе с учетом специфических особенностей клиентов. Положительно настроиться.

Договориться по телефону о деловой встрече.

Начать беседу, создать атмосферу доброжелательности и доверия, пробудить интерес клиента к своим предложениям.

Выявить потребности, определить невысказанные нужды клиента.

Убедительно доказать клиенту полезность и необходимость предлагаемых вами товаров. Познакомить со своим коммерческим предложением.

Опровергнуть возражения, выявить причины внутреннего сопротивления

Обсудить цену.

Договориться о дальнейших совместных действиях. Добиться принятия решения/заключения договора.

Проанализировать проведенную деловую беседу и достигнутые результаты.

Принять меры для закрепления достигнутых результатов.

Финиш

Усвойте такую житейскую мудрость:

Успеха добивается только тот, кто методично и тщательно его планирует и, проявляя самодисциплину, прямо идет к поставленной цели.

Таким образом, успехи в сбыте зависят от того, насколько последовательно вы придерживаетесь методики сбыта, тщательно готовитесь к деловым встречам, вырабатываете у себя положительный настрой и умело ведете коммерческие переговоры, ориентируясь на своих партнеров.

Кто старается находить индивидуальный подход к каждому клиенту, нестандартно готовится к коммерческим переговорам, положительно настроившись на общение с каждым партнером, основательно и скрупулезно продумывает отдельные фазы деловой беседы, чтобы уметь в любой ситуации вести себя гибко и сообразно складывающимся обстоятельствам, тот уверенно поднимется по лестнице успеха в продажах.

Из рисунка видно, что заключение договора о торговой сделке не является тем последним этапом, к которому следует стремиться. Это лишь один из самых важных этапов, цель которого - побудить своего делового партнера по достоинству оценить ваши профессиональные действия.

Если вы добьетесь того, что довольные сотрудничеством с вами деловые партнеры и удовлетворенные вашим обслуживанием лица, проявившие интерес к вашим товарам, будут рекомендовать вас окружающим, ваш успех не заставит себя ждать. Устная рекомендация, в основе которой лежат прочные межличностные отношения, всегда значительно эффективнее любой самой красочной рекламы на дорогой глянцевой бумаге. К тому же за устную "рекламу" не надо платить, зато действует она безотказно и попадает прямо в цель!

Для того чтобы консультации и коммерческие переговоры приводили к успешному заключению договора, следует обратить особое внимание на два чрезвычайно важных фактора:

1. **Свой положительный внутренний настрой.**
2. **Основательную подготовку к любой важной деловой беседе.**

Если вам известны все необходимые сведения о своем деловом партнере и о фирме, которая является вашим клиентом, если вы сформировали у себя четкое представление о конечном состоянии, которое должно возникнуть в результате обещающих взаимную выгоду переговоров у обеих сторон, если вы сознательно настроились на своего партнера и на удовлетворение его потребностей, что же еще может помешать вашему успеху? Для того чтобы вы могли проверить, насколько хорошо подготовились к деловой беседе, ниже следует подробный вопросник. Для более удобного использования он составлен от первого лица.

В вопроснике "Подготовка к деловой беседе" последовательно указаны все пункты, которые могут быть для вас важны. При рассмотрении вопросов, объединенных заголовками "Фирма-клиент" и "Собеседник", указаны такие, по которым у вас, возможно, имеется очень мало сведений или их нет совсем.

Всякий раз при использовании вопросника для самоконтроля, дойдя до этих пунктов, постарайтесь уяснить:

Чем могла бы быть полезной более подробная информация? Из каких источников можно получить отсутствующую информацию?

Каких затрат времени, сил и средств потребует у меня разыскание отсутствующей информации?

Взвесьте все возможности оперативного получения точных сведений. Порой, чтобы восполнить пробел, необходима и некоторая доля смелости. Даже если вам не удалось получить перечисленные сведения, вопросник полезен в любом случае, так как на основе отсутствующих сведений вы можете составить перечень вопросов для анализа потребностей клиента.

Вопросник: подготовка к деловой беседе

Положительные стороны подготовки. С какой целью я готовлюсь?

Экономия времени обоими деловыми партнерами.

Четкое определение цели в сочетании с созданием условий для проявления гибкого поведения.

Повышение шансов получения более успешных результатов благодаря плановым действиям.

После основательной подготовки я чувствую себя увереннее, свободнее; подготовка убергает меня от неожиданностей и стресса.

Цели. Чего я хочу достичь?

Каковы мои главные цели?

Каковы мои промежуточные цели?

Каковы мои дополнительные цели, к достижению которых я буду стремиться в случае отказа клиента и невозможности получения заказа?

Реальны ли те цели, которые я хочу достичь в ходе конкретной деловой беседы?

Соответствует ли цель, которую я ставлю перед собой при конкретной деловой беседе, долгосречным планам и целям представляемой мной фирмы?

Знание дела. Какими знаниями я должен обладать?

Знание отрасли и состояния дел на собственной фирме.

Знание сложившейся на рынке ситуации.

Знание продаваемых продуктов.

Знание технических ноу-хау.

Знание административно-управленческих норм и процедур.

Знание юридических норм при заключении сделок.

Знание примеров из практики, отзывов, альтернативных решений.

Фирма - клиент. Какие сведения о фирме/учреждении моего делового партнера-собеседника были бы мне полезны?

Величина фирмы (количество работающих, товарооборот, постоянный круг покупателей, степень известности...).

Ассортимент производимых/продаваемых продуктов и услуг.

История развития фирмы, доля фирмы на рынке, репутация на рынке.

Конкуренты (достоинства и недостатки конкурентов фирмы-клиента).

Деловые связи с конкурентами моей фирмы.

Техническая оснащенность, приборы, установки (программное обеспечение на данный момент, связанные с ним трудности...).

Контракты (лицензии, техническое обслуживание, сервис...).

Обеспеченность производственными помещениями.

Финансовое положение, платежеспособность.

Особенности иерархической структуры и организации, кто за что отвечает, кто уполномочен принимать решения.

Квалификация сотрудников, которые пользуются продуктами/услугами представляемой мной фирмы.

Собеседник. Что я знаю об этом человеке (этих людях)?

Имя, образование (техник-инженер, коммерсант, ремесленник, чиновник, преподаватель), возраст, пол.

Чего он ожидает от этих переговоров в сложившейся ситуации?

За что он несет ответственность в своей фирме? По каким критериям будут оценены результаты его действий на данных переговорах? Кто будет давать им оценку?

Является ли он влиятельным лицом на своей фирме?

Что для него особенно важно в сложившейся экономической ситуации? Какие деловые встречи имеют для него первостепенное значение? Что ему нравится? Что ему не нравится?

Каковы его позиции, убеждения, опыт, предубеждения, увлечения, опасения, страхи?

Чем он гордится? Успехами, наградами, публикациями, юбилейными датами, семьей...?

Какими правами и полномочиями он наделен? Имеет ли он право единолично принимать решения или должен привлекать к этому других сотрудников?

Источники получения информации. Где я могу получить нужные мне сведения?

Где я получу сведения об интересующей меня фирме? Отчеты о деятельности фирмы, внутрифирменная газета, стенные газеты, отраслевая пресса, экономическая пресса, биржевые ведомости, hoppenstedt, реестр торговых фирм, торговая палата, справочное агентство, дающее справки о платежеспособности фирм, об управлении чужим имуществом по поручению доверителя и т.п., поставщики...

Какие деловые контакты были у этой фирмы прежде? С кем и когда, результаты сотрудничества; картотека клиентов, массив данных, деловая переписка, текущие отчеты о проведенных переговорах, записи телефонных разговоров.

Кто снабдит меня подробными сведениями о моих деловых партнерах?

Рекомендации. Кого я могу рекомендовать?

Являются ли клиенты, давшие мне рекомендации, авторитетом для моего делового партнера?

Какие действия предпринимают клиенты, давшие мне рекомендации, и почему?

Какие преимущества они используют?

Стратегия. Как я хочу действовать?

Как я хочу начать разговор?

При помощи каких вопросов я выясню потребности и покупательские мотивы собеседника?

Какие решения я могу предложить и какие аргументы, подтверждающие полезность предлагаемого мной продукта, привести?

Какие сведения будут интересны моему собеседнику?

Какие вспомогательные средства я использую?

- Блокнот и ручки.
- Документы, в которых излагается коммерческое предложение.
- Прайслисты.
- Папка с документами, представляющими продаваемый продукт.
- Графики и диаграммы.
- Расчеты экономической эффективности.
- Рекомендации и отзывы прессы.
- Рекламные материалы.
- Сувениры в рекламных целях.
- Постеры, слайды, таблицы.
- Представление товара с помощью ноутбука.
- Демонстрация видеоматериалов.

К каким возражениям я должен быть готов?

Как наиболее эффективно их опровергнуть?

Оказание помощи. Что полезного я могу предложить еще?

Какая помощь может быть оказана имеющимися в моем распоряжении сотрудниками?

Могу ли я предложить обучение или инструктаж?

Какую помощь мне могут гарантировать центральная администрация и другие отделы и службы, чтобы я мог предложить соответствующие услуги своим деловым партнерам?

Внутренний настрой. Как я могу внутренне настроиться?

Как я настроен по отношению к этому деловому партнеру?

Как мне выработать у себя положительный настрой к нему?

Помню ли я об осуществляющихся самопредсказаниях?

Сформировалось ли у меня представление о том, как бы мне хотелось, чтобы завершились предстоящие переговоры?

Тщательная подготовка является наилучшей основой успешных коммерческих переговоров!

Самое важное при подготовке к деловой беседе

- Подготовка решающим образом отражается на ходе и результатах деловой беседы.
- Основательная подготовка избавит вас и ваших деловых партнеров от лишней траты времени и предотвратит неприятные неожиданности.
- Ставьте перед собой четкие цели. Корректируйте их до тех пор, пока у вас не сформируется уверенность в успешном результате. Представьте себе желаемое финальное состояние всех участников деловой беседы; чаще вызывайте в своем воображении это приятное состояние, мобилизуя все органы чувств.
- Соберите все необходимые сведения о фирме клиента.
- Недостающую информацию выясните при помощи целевых вопросов собеседникам в ходе деловой встречи. Составляйте перечень вопросов, которые надо задать конкретному собеседнику.
- Насколько хорошо вы знаете людей, с которыми вам предстоит коммерческие переговоры? Соберите все необходимые сведения об этих людях.
- Будьте готовы к восприятию различных реакций своих деловых партнеров. Разрабатывайте возможные альтернативные сценарии развития переговоров, учитывая случаи, когда ваши партнеры могут себя вести:
 - а) заинтересованно, с пониманием,
 - б) нейтрально,
 - в) настороженно, с недоверием,
 - г) отрицательно, с резким неприятием...
- Подготовьте все вспомогательные средства, которые могут вам помочь убедительно и наглядно изложить свои аргументы

Глава 4. Договоренность о встрече

Насколько глубоки ваши профессиональные знания?

Проверьте себя!

Почему важно договориться по телефону о деловой встрече и согласовать условия ее проведения?

Каковы в среднем расходы на деловой телефонный разговор по сравнению с расходами на личное посещение клиента или на отправку ему делового письма?

Каковы преимущества использования телефона в сбыте?

Чем отличается деловой телефонный разговор от личной деловой беседы?

Насколько внимательнее клиент при разговоре по телефону, чем при личной беседе с глазу на глаз?

Чем отличается положение участников телефонных переговоров?

Как психологически правильно вести деловой разговор по телефону?

Как использовать свой голос, чтобы убедительно воздействовать на клиента?

Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?

Почему нужно улыбаться, ведя по телефону деловой разговор?

Согласование условий деловой встречи по телефону Когда вы получили достаточно сведений о фирме-клиенте и о человеке, с которым вам предстоит иметь дело на переговорах, и основательно подготовились к ним, необходимо договориться об условиях деловой встречи.

Реже это делается в письменной форме, как правило, в этом случае прибегают к помощи телефона. Однако использовать телефон вы будете при условии, что уже бывали у этого клиента лично и в ходе посещения договорились о последующей деловой встрече (собственно, добиться этой договоренности было вашей тогдашней минимальной целью). Впрочем, если вы пытаетесь завербовать нового потенциального клиента или восстановить деловые связи с давно не дававшим о себе знать прежним клиентом, то и в этом случае использование телефона годится как нельзя лучше.

Посещение клиента без предварительной договоренности обходится слишком дорого (см. приведенную ниже таблицу), оно сопряжено с определенным риском и рекомендуется только в том случае, когда к клиенту можно заехать по пути, возвращаясь из других деловых поездок. Вероятность того, что вы застанете своего делового партнера на месте, при этом не нарушите его рабочих планов и сумеете убедить его в необходимости побеседовать с вами, очень мала. К тому же даже при благоприятном стечении обстоятельств с сугубо психологической точки зрения вы окажетесь в невыгодном положении. Вот почему рекомендуется предварительно договориться по телефону об условиях деловой встречи.

Средняя стоимость личного посещения - 300 марок, делового телефонного разговора - 25, делового письма - 5 марок.

	Стратегия сбыта, ориентированная на работу сотрудников внешней службы сбыта		Комбинированная стратегия сбыта	
	Действия	Затраты	Действия	Затраты
А-клиент	6 посещений	1800 марок	4 посещения 8 телефонных разговоров 8 деловых писем	1200 марок 200 марок 40 марок <hr/> Итого 1400 марок
Б-клиент	2 посещения	600 марок	1 посещение 4 телефонных разговора 8 деловых писем	300 марок 100 марок 40 марок <hr/> Итого 440 марок
В-клиент	1 посещение	300 марок	1 посещение 4 телефонных разговора 4 деловых письма Посещение по мере необходимости	300 марок 100 марок 20 марок ? <hr/> Итого > 120 марок

Источник: "Грубер, Титце и партнеры"

Даже если на вашей фирме затраты на личное посещение клиента, телефонные разговоры с ним и отправление ему деловых писем превышают приведенные выше, соотношение затрат на эти три вида общения с клиентом будет примерно таким же и разница в их стоимости будет очевидна.

Ваш разговор с клиентом с целью достижения договоренности о деловой встрече представляет собой самостоятельную полноценную коммерческую беседу. Вам нужно должным образом начать разговор, задать вопросы, опровергнуть возражения и добиться от собеседника принятия решения о предстоящей деловой встрече.

Это требует, разумеется, тщательной подготовки к предстоящему важному разговору по телефону. Следующий за состоявшимся разговором его анализ уже является по существу частью подготовки к предстоящей личной встрече. Почти все этапы коммерческой беседы, происходящей с деловым партнером с глазу на глаз, присутствуют и в деловом телефонном разговоре с ним или лицом, проявившим интерес к вашим продуктам. Вот почему, намереваясь провести подобный телефонный разговор, нужно обладать умениями и навыками продажи, чтобы во время телефонного разговора суметь успешно "продать" желаемую вами договоренность о деловой встрече.

Поскольку придавать во время личного разговора значительно легче, чем вовремя телефонного разговора, эта глава ставит своей задачей помочь вам отвлечься от использования методики сбыта исключительно в ходе личных встреч. Ей посвящены все последующие главы книги. Если вы уже имеете опыт продаж и даже выработали собственный стиль, то наилучшим образом подготовлены к овладению способом сбыта по телефону при отсутствии зрительного контакта.

Все особенно важные вопросы, относящиеся к продажам по телефону, собраны в этой главе, поскольку книга построена по схеме коммерческих переговоров с точки зрения идеальной временной и поэтапной последовательности, вот почему в хронологическом отношении договоренность о деловой встрече по телефону предшествует началу личной деловой беседы.

Преимущества телефона

- Не требуется разъездов, что дает огромную экономию времени и средств.
- Сообщение по телефону доходит до получателя быстрее, чем письмо; отправитель сообщения быстрее получает ответ.
- Вы точно знаете, что ваш собеседник получил ваше сообщение. Вы знаете, когда он его получил. А он в свою очередь знает, что вы выяснили его реакцию.
- В отличие от ситуации, когда отправляете деловое письмо, вы имеете возможность немедленно задать дополнительные уточняющие вопросы и сразу же устранить возможные недоразумения и неправильные толкования (это касается обеих сторон).
- Ваш собеседник воспринимает разговор по телефону как менее обязывающий, чем личный разговор, поэтому он меньше ощущает нажим на себя.
- Вести разговор по телефону и вам, и вашему собеседнику удобнее (не требуется особой официальной одежды, подобающей прически и т. п.).
- Вы можете во время разговора по телефону пользоваться компьютером для получения данных о клиенте.
- Вы имеете возможность разложить под рукой все необходимые документы, "шпаргалки", помогающие вам не утерять нить разговора, приводить убедительные аргументы и опровергать возможные возражения.
- Вы можете держать на виду свои записи о последнем разговоре с этим клиентом и всю имеющуюся информацию, чтобы сразу же сообщить собеседнику все, что его интересует.

Чем отличается разговор с клиентом по телефону от личной беседы с ним?

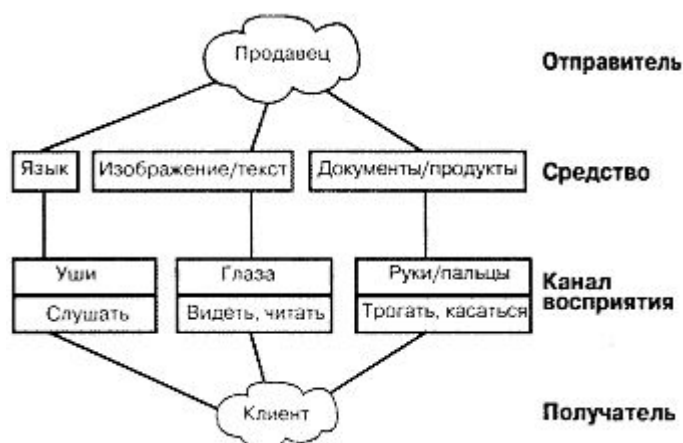


Рис. 4.1. Продажа при личном общении

- Во время телефонного разговора отсутствует обмен невербальными сигналами (мимика, жесты, зрительный контакт). Это означает, что:
 - вы не имеете возможности принимать важные искренние (так как они направляются подсознанием) сообщения своего собеседника и быстро на них реагировать;
 - вы не можете подкрепить или ослабить действие своих сообщений при помощи невербальных средств; вам необходимо очень внимательно слушать.
- Единственными средствами общения и поддержания контакта с собеседником являются ваши голос и речь. Вы не можете показать собеседнику какие-либо предметы, графики или красочные проспекты. Между тем сложные понятия и процессы доступны пониманию только при демонстрации наглядных средств.
- Связываясь с собеседником по телефону, вы застаете его врасплох, когда он, возможно, не готов к разговору. Ваш телефонный звонок может помешать ему, нарушить его дела.
- При разговоре по телефону ваш собеседник более дистанцирован, поэтому ему намного легче сказать "нет", "отшить" вас, придумать различные отговорки, сказать неправду.
- Ваш собеседник занимает более прочную позицию. Он в любой момент может прервать разговор и положить трубку.
- Собеседнику ваше положение представляется менее прочным, так как вы что-то хотите от него.
- Различные визуальные помехи (лежащая на его столе незаконченная работа, посетители или сотрудники, находящиеся в его кабинете, вид из окна и т. п.) отвлекают вашего собеседника от разговора.
- При разговоре по телефону чаще, чем при личной беседе, возникают недоразумения и неверные толкования сообщенной информации.

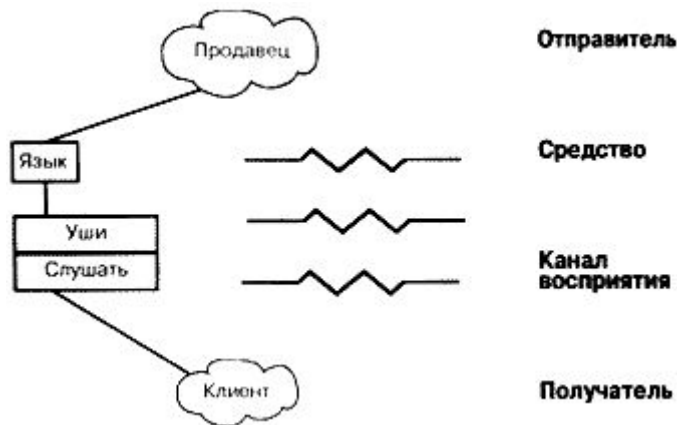


Рис. 4.2. Продажа по телефону

Внимание вашего собеседника при различных способах общения с ним

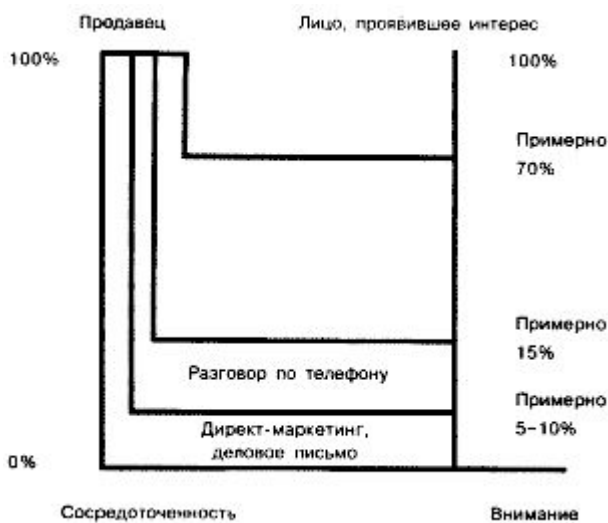


Рис. 4.3. Степень внимания лица, которому позвонил продавец

Собеседники при коммерческом разговоре по телефону

Звонящий

- чего-то хочет
- выступает в роли просителя
- нарушитель спокойствия
- задерживает
- отвлекает
- ...

Человек, которому продавец звонит по телефону

- оказывается неготовым к разговору
- застигнут врасплох
- воспринимает телефонный звонок как помеху
- вынужден прерывать свою работу
- мысленно не оставляет прерванную деятельность
- по возможности продолжает работать, отвечая одновременно по телефону
- до телефонного звонка, возможно, разговаривал с сотрудником или посетителем
- не расположен вести беседу
- не может сосредоточиться на разговоре из-за большого количества отвлекающих моментов
- беседуя по телефону, разглядывает что-нибудь (просматривает документы, обводит взглядом свой кабинет, висящие на стенах календарь, картинки и т. п., рассматривает сотрудников, посетителей, смотрит в окно...)

в любую минуту может закончить разговор и положить трубку

...

По телефону сложнее, чем при личной встрече, настроиться на одну волну с собеседником, привлечь его внимание и пробудить у него интерес к своему предложению.

При телефонном разговоре легче возникают непонимание, недоразумения, чаще оказывается, что собеседники говорят "на разных языках".

По телефону труднее убеждать.

Требуется проявить ловкость и мастерство, чтобы получить утвердительный ответ.

Начало телефонного разговора должно быть более интересным, "интригующим", чем при личной встрече. Изложить свое предложение о продаваемой вами пользе для клиента и обосновать его нужно как можно быстрее и убедительнее.

Попытайтесь свои невербальные сигналы облечь в слова. Употребляйте образные выражения, которые могут вызвать у клиента определенные ассоциации, например вместо "легкий" лучше сказать "легкий как перышко", вместо "тяжелый" - "тяжелый как свинец". Используйте сравнения, помогающие представить клиенту, о чем идет речь, например "плоский как компакт-диск", "размером со спичечный коробок"... (дополнительные рекомендации, касающиеся речи, вы найдете в гл. 7 "Умение активно и внимательно слушать", в разделе "Понять человека можно только тогда, когда внимательно его слушаешь!").

Необходимо постоянно "подогревать" интерес собеседника, чтобы его внимание не ослабевало.

Более кратко и точно, чем при личной беседе, формулируйте вопросы, чтобы собеседнику не приходилось ломать голову над тем, что вы имели в виду.

Особое внимание обращайте не на то, что вам говорит собеседник, а на то, как он это делает. Больше следите не за словами, а за мыслями, настроением, эмоциями, потребностями и желаниями.

Выступайте не в роли просителя, а в роли равноправного партнера, который может сообщить нечто важное и предложить нечто интересное.

Если вы избрали для себя роль значимой важной персоны и при разговоре с клиентом, образно говоря, ведете себя как бундесканцлер, который хочет лично поздравить своего собеседника по случаю его награждения медалью за заслуги перед отечеством, то вряд ли откликнувшийся на ваш телефонный звонок человек откажется беседовать с вами. Кому не лестно, когда с тобой хочет поговорить сам бундесканцлер?

Чрезвычайно важно во время телефонного разговора одновременно делать беглые записи, чтобы зафиксировать все то важное, что говорит собеседник, и на основе этих записей тут же на ходу выявить его потребности.

Как правильно начать разговор по телефону?

При любом контакте с клиентом или лицом, проявившим интерес к вашим предложениям, вы представляете свою фирму. При любом телефонном разговоре вы вступаете в контакт и устанавливаете определенные отношения. Поэтому старайтесь, представляясь по телефону, называть свои фирму, фамилию и должность разборчиво и внятно. Ведь вы что-то хотите узнать у собеседника и для этого должны максимально привлечь его внимание.

Сначала, однако, необходимо выяснить, туда ли вы попали, куда хотели (называете нужную вам фирму), и с тем ли человеком вы разговариваете, с которым запланировали (называете его имя и должность). Первое же слово, которое вы воспринимаете, показывает, что с вами кто-то вступил в контакт. Только после этого ваш мозг переключается на слух. Если ответивший вам первым называет свое имя или название своей фирмы, вы, вероятно, не сразу его поймете (кроме того случая, когда вы хорошо знаете собеседника и точный номер его телефона).

Для того чтобы избежать этого, всегда откликайтесь первым, как только поймете, что на том конце провода кто-то поднял трубку. Вежливо произнесите "*Здравствуйте*", "*Доброе утро*" или "*Добрый день*". После этого **назовите свою фирму**, чтобы собеседник знал, откуда с ним хотят поговорить. Затем назовите свою фамилию, чтобы собеседник знал, с кем он говорит и как он должен к вам обращаться.

При разговоре по телефону невозможно вручить визитную карточку, по этой причине фамилию, названную впервые, часто воспринимают искаженно и не сразу запоминают. Чтобы такого не произошло, целесообразно **назвать ее во второй раз** теперь уже вместе с именем (например, "Шнаппауф, Ирис Шнаппауф"). Это звучит менее официально и способствует установлению более непринужденной атмосферы. Для того чтобы собеседник правильно понял, запомнил и, возможно, записал ваше имя, можете дать ему некоторые подсказки (например, "*Шнаппауф с двумя 'н'*", "ауф", как в слове "*ауфвидерзее*" (до свиданья), или

произнести по буквам (например, "Шура", "Николай", "Анна" и т. д.). Назовите также свою должность, сферу компетенции или отдел, в котором вы работаете, чтобы собеседник понял, с кем имеет дело.

Начало делового разговора по телефону должно звучать примерно так (даже если вы за сегодняшний день уже в двухсотый раз беретесь за трубку телефона или начинаете обзванивать клиентов уже через три минуты после начала рабочего дня в понедельник):

"Добрый день, акционерное общество ХУ из Висбадена. Меня зовут Мэни, Манфред Мэни, я - сотрудник отдела обслуживания оптовых покупателей".

"Здравствуйте, общество с ограниченной ответственностью ХУ из Берлина. С вами говорит Хефлих, Эва Хефлих, ответственная за программное обеспечение по организации производства".

Ваше вежливое дружелюбное приветствие является основой установления желаемого результативного контакта. Упомянуть нужно еще об одном важном моменте: собеседник, как правило, называет свое имя или вы связываетесь по телефону с человеком, которого уже знаете, поэтому обязательно обращайтесь к своему собеседнику по имени. Нет слова, которое вашему собеседнику было бы приятнее, чем собственное имя! Используйте эту возможность, чтобы создать приятную атмосферу для общения.

Итак, начало делового телефонного разговора будет правильным, если в ходе него будут названы имя вашего собеседника, ваше собственное имя, ваша фирма, ее местоположение и, если вы говорите с собеседником впервые, ваша должность (если это может повлиять на ход и результаты конкретного телефонного разговора, нужно назвать и область вашей компетенции).

"Добрый день, г-жа Гросс, с вами говорит Фройнд, Ида Фройнд из фирмы ХУ. Я сотрудник нашей службы программного обеспечения для банков, находящейся во Франкфурте".

"Доброе утро, г-н Майер. Меня зовут Фройндлих, Эрнст Фройндлих из фирмы АВС. Я консультирую клиентов с промышленных предприятий Южной Баварии, которые занимаются планированием и управлением производства (Я уполномочен...)"

Как сознательно владеть голосом, чтобы произвести хорошее впечатление и убедить собеседника?

- Говорить надо медленно, спокойно, достаточно громко и внятно. Чем меньше времени в вашем распоряжении, тем меньше вы можете себе позволить углубляться в разъяснения того, что ваш собеседник не понял с первого раза.
- Выделяйте голосом особо значимые слова, меняйте интонацию.
- Сознательно меняйте силу голоса, не говорите монотонно.
- Употребляйте короткие предложения, в которых формулируйте только одну мысль.
- Периодически делайте паузы, давая возможность собеседнику "переварить" сказанное вами.
- Говорите глубоким бархатным голосом зрелого ("сорокалетнего") человека, но оставайтесь при этом естественным, а не притворяйтесь. Благодаря этому вы произведете впечатление серьезного человека, вызывающего к себе доверие, а не "молодого неопытного новичка" или "старой нерасторопной калоши предпенсионного возраста".
- Говоря по телефону, сидите прямо, не напрягаясь. За счет этого вы будете дышать глубоко, держаться спокойнее, станете более сосредоточенным, голос будет более сочным.
- Не пытайтесь имитировать иностранный акцент и говорить на каком-либо диалекте, это выглядит глупо.
- Когда вы улыбаетесь во время разговора, голос делается более приятным.
- Медленное глубокое дыхание успокаивает. Голос и интонация выдают ваш внутренний настрой.

Вопросник: Как мне подготовиться к деловому разговору по телефону?

Цели.

Чего я хочу достичь?

(Главная цель разговора/промежуточная цель/дополнительная цель на случай отказа.)

Кому я хочу позвонить?

В какое время наиболее вероятно застать нужного мне человека на месте? (Разгар рабочего дня, период работы с деловой корреспонденцией, обеденное время, конец рабочего дня.)

Документы.

Какие документы мне нужны? (Картотека клиентов, деловая переписка, отчеты, досье на клиента, блокнот, который не скользит по поверхности стола!)

Какие документы нужны моему собеседнику? (Бланк заказа, деловая переписка, рекламные проспекты, другие деловые бумаги.)

Начало телефонного разговора

Кто берет трубку? Что я говорю, чтобы меня беспрепятственно и быстро связали с нужным, мне

лицом?

Какую привлекательную "приманку" я использую, чтобы сразу создать благоприятную атмосферу и установить контакт?

Как я обосную полезность этого разговора для моего собеседника?

Какие открытые вопросы я хочу ему задать (тезисно)?

Каковы цели моего собеседника? Как я могу ему помочь достичь этих целей?

Как я могу убедить собеседника в том, что предлагаемые мной услуги или продукт будут ему полезны? Как я могу его мотивировать на сотрудничество?

Какие доказательства, рекомендации и примеры я могу использовать?

Какие вопросы мне может задать собеседник? Как я могу на них убедительно ответить?

Какие возражения он может привести? Как я могу опровергнуть эти возражения?

Что я не должен говорить?

Что мой собеседник не будет мне говорить по своей воле?

Каким образом мне подступиться к тем сведениям, о которых мой собеседник предпочел бы умолчать?

На какие компромиссы и уступки я могу пойти? Какой выход можно найти из столкновения интересов так, чтобы ни одна из обеих сторон не осталась в проигрыше?

Как подвести итог разговору и добиться подтверждения согласия на заключение договора и будущую деловую встречу?

Самоконтроль: в какой степени я добился своих целей и целей своего собеседника?

Какие результаты разговора необходимо записать?

Кому следует о них сообщить?

Какие действия нужно предпринять, исходя из достигнутых в ходе телефонного разговора результатов?

Аргументы.

Возражения.

Завершение телефонного разговора..

Результаты телефонного разговора.

Самое важное при согласовании условий деловой встречи

- Тщательно готовьтесь к телефонному разговору, учитывая ситуацию, в которой находится ваш собеседник (его цели, мотивация, возможные возражения: *"Сначала пришлите мне рекламные материалы"*, *"Я занят, у меня нет времени"*, *"Мы не нуждаемся в изменении сложившейся ситуации"*). Положительно настройтесь перед разговором.
- Прежде чем взяться за трубку телефона, подумайте, что можно сказать промежуточной инстанции (коммутатор, секретариат), чтобы вам не преградили доступ к нужному собеседнику.
- Расположитесь так, как если бы собеседник сидел напротив вас. Решающее значение имеет то, как вы говорите, так как вас могут только слышать и не могут видеть мимику и жесты. Поэтому говорите медленно, достаточно громко, внятно и выразительно, но прежде всего стремитесь подстроиться к тому, как разговаривает ваш собеседник.
- При разговоре слегка улыбайтесь, по вашему голосу собеседник поймет, что вы улыбаетесь. Ваш голос - это отражение вашей личности. Голосом можно выразить свое расположение и симпатию! Во время разговора дышите глубоко и равномерно.
- Представляясь, четко и внятно называйте свои фамилию, фирму, которую вы представляете, ее местонахождение и свою должность. Повторите свою фамилию, но на этот раз вместе с именем.
- Удостоверьтесь в том, что вы говорите с нужным вам собеседником, и с самого начала при помощи интересной "приманки" постарайтесь возбудить интерес. Дайте понять, что ему будет полезен личный разговор с вами. Поставьте себя на место собеседника, представьте себя в его "шкуре".
- Говорите образно, выразительно, кратко и вразумительно.
- Задавайте краткие открытые вопросы. Внимательно выслушивайте ответы. Обращайте больше внимания не на "что", а на "как". Тон делает музыку. Прислушивайтесь ко всем нюансам в интонации собеседника.
- Не перебивайте собеседника и не возражайте ему.
- Не забывайте кратко записывать самые важные ответы собеседника.
- Во время разговора вставляйте реплики, подтверждающие, что вы его слушаете, понимаете его и согласны с ним.
- Покажите свой искренний интерес к словам собеседника. Будьте вежливы, но настойчивы и последовательны.

- Приглашая собеседника на деловую встречу, предложите ему ее альтернативные сроки.
- В заключение разговора подведите его итоги.
- Прощаясь с собеседником, подтвердите достигнутую договоренность по условиям встречи: место и время ее проведения, тема беседы и ее участники.

Часть III.

Деловая беседа с клиентом

Глава 5.

Начало деловой беседы

**Насколько глубоки ваши профессиональные знания?
Проверьте себя!**

Почему так важны первые фразы, сказанные вами? Каковы основные цели правильно построенного начала любой деловой беседы?

Что вы можете сделать для создания благоприятной атмосферы во время деловой беседы?

Как приспособиться к своему собеседнику? С чего следует начать разговор?

Что способствует или мешает выбору формулировок, ориентированных на делового партнера?

Почему надо получить одобрение собеседника разработанному вами плану предстоящей беседы?

Какие слова-"раздражители" вы должны исключить из своей речи?

Что вы понимаете под негативными мыслительными стереотипами и "тупиковым" началом? Какие слова помогут вам возбудить интерес собеседника? Что вы говорите, чтобы заставить владельца фирмы слушать вас с интересом и вниманием?

Какое преимущество вам дает нестандартное начало, продуманное с учетом специфических особенностей ситуации, в которой оказался клиент? Как вы можете поднять значимость собеседника?

Какое значение имеют сказанные вами первые фразы?

Для того чтобы ваши переговоры были успешными, деловой партнер должен проявить внимание, понимание и заинтересованность к вам и вашим предложениям. Ваше появление и произносимые вами первые фразы определяют, проявит ли собеседник к вам должный интерес и сообщит ли вам о своих желаниях и потребностях.

Почему так происходит?

- Человек действует под влиянием впечатлений. Не только то, что вы говорите, а все, что происходит во время вашей встречи, производит на вашего партнера определенные впечатления. Эти впечатления он сравнивает, часто подсознательно, со своим опытом, представлениями и ожиданиями.
- Особенно чуток и внимателен любой человек **к первым обращенным к нему словам** и характерным элементам, определяющим общее поведение (страх, любопытство, напряженность, неуверенность). На основе этих наблюдений у человека быстро формируются мнение о собеседнике и отношение к нему (доверие, недоверие, симпатия, антипатия). Вспомните свои спонтанно возникавшие мысли и ответы на вопрос, приведенный в начале гл. 2 "Внутренний настрой": *"Что это за человек?"*
- В определенных обстоятельствах в первые минуты встречи обращают внимание на такие незначительные мелочи, как погрешности в одежде, выражение лица, жесты, поза, тембр голоса, паузы, оговорки... Это первое впечатление влияет на дальнейшее поведение собеседника во время разговора. Оно определяет, будет ли атмосфера деловой беседы ровной и непринужденной или холодной и напряженной. Именно оно решающим образом сказывается на результатах встречи.

Не забывайте о том, что все сказанное о "когнитивном диссонансе" и стереотипном мышлении ([см. гл. 2 "Внутренний настрой", раздел "Самое важное для внутреннего настроения"](#)) в полной мере относится и к вашему собеседнику. Вот почему и вам тоже очень трудно изменить свое первое неблагоприятное впечатление о вашем собеседнике.

Цели начала деловой беседы

У любого межличностного контакта есть различные аспекты: рациональные, деловые и обусловленные эмоциями. В ходе коммерческих переговоров важно убедительно воздействовать на делового партнера как на рациональном, так и на эмоциональном уровне ([см. гл. 1 "Коммуникация в сбыте", раздел "Предметно-сбытовой уровень и коммуникации в сбыте"](#)).

Вот почему целью начала любого делового разговора должно быть максимально быстрое установление контакта с партнером как на рациональном, так и на эмоциональном уровне (рис. 5.1).

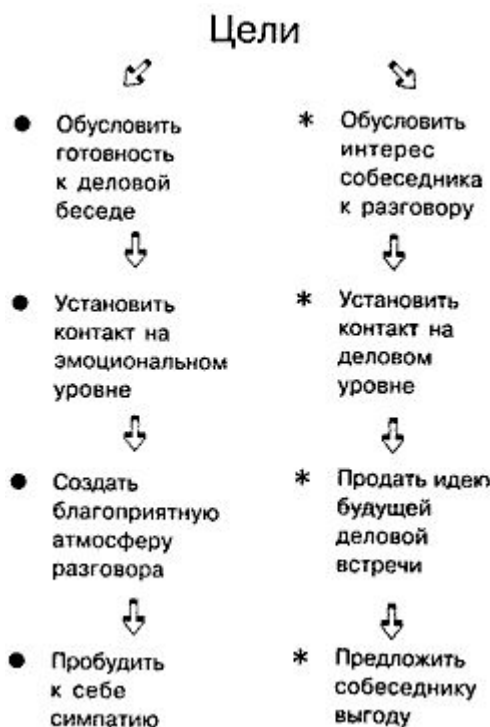


Рис. 5.1. Цели начала деловой беседы

Как установить хороший контакт с собеседником

Забудьтесь о том, чтобы вы смогли удовлетворить ожидания своего собеседника и чтобы он, сравнивая вас с другими известными ему продавцами, создал о вас благоприятное мнение. Что для вас, в частности, это означает?

1. **Положительно настройтесь** на восприятие своего партнера и на общение с ним. Начинайте разговор в спокойном расположении духа, с бодрым ровным настроем, с верой: в свои силы/свои достижения, в свою фирму, в продаваемый вами продукт, в своего партнера, в свой успех. Представьте себе, что ваш разговор, во время которого вам удалось убедить собеседника и он согласился на ваши предложения, уже подошел к концу. Как выглядит ваш деловой партнер в такой ситуации? Как он ведет себя? Как звучит его голос?
2. Приветствуйте партнера с дружелюбным выражением лица. Смотрите ему в глаза и сохраняйте с ним **зрительный контакт**. Улыбайтесь, улыбка выигршно влияет на ваш голос, настроение, исходящие от вас жизненную энергию и "флюиды".
3. Называйте своего партнера **по имени**. Для него нет слова милее. (Работая на выставках-ярмарках, при первой подходящей возможности спрашивайте у посетителей их имена, адреса и номера телефонов. По их реакции вы узнаете, что составляет истинный интерес ваших собеседников.)
4. Кратко представьтесь сами и представьте свою фирму. При этом сделайте акцент на область деятельности вашей фирмы и на сферу своей **компетенции**, имея в виду цель своей нынешней беседы. Прежде всего выделяйте то общее, что объединяет вас с собеседником. Не упоминайте титулов, заслуг и т. п., которые явно не интересуют вашего партнера. Например:

"Добрый день, г-жа д-р Крайс. Меня зовут Райнхард Кугель, я - сотрудник фирмы "Уордпроцессинг ГмбХ". Я являюсь ответственным за консультирование редакторов издательств, выпускающих учебную и научную литературу. Эта работа доставляет мне много радости, мои работы периодически публикуются". "Добрый день, г-н Вюрфель, мое имя Квадер, Вильгельм Квадер из фирмы "Джиометрик", мы специализируемся на программных продуктах для деревообрабатывающих станков. Я - инженер по деревообработке, как и вы, являюсь профессионалом в этой отрасли".

Или

"...Я тоже обучался столярному ремеслу до того, как решил заняться повышением эффективности деревообрабатывающих станков".

Или

"...Я сам принимал участие в разработке программ для фрезерных станков до того, как стал заниматься продажей этих продуктов".

При этом следует дать собеседнику визитную карточку (партнерам из США визитную карточку нужно вручать по возможности до представления). Лучше всего непосредственно перед встречей положить визитную карточку в карман пиджака, чтобы вам не пришлось в присутствии собеседника доставать бумажник или открывать кейс.

5. Заранее придумайте **привлекательную для партнера "приманку"**, с помощью которой легче завязать разговор. Избегайте банального или подобоострастного начала разговора типа: *"Не могу ли я вам быть чем-нибудь полезным?"*, *"С какой проблемой вы столкнулись на этот раз?"*
6. Стремитесь создать **благоприятную деловую атмосферу**. Для того чтобы повысить значимость партнера, окажите ему знаки внимания, выскажите свое восхищение его достижениями или свое признание его заслуг. Если вы уже с ним знакомы, заговорите **на темы, которые его особенно интересуют**, упомяните события или факты, о которых у него сохранились приятные воспоминания (его успех, увлечение, оказание ему почестей, семейные торжества, праздники на его предприятии, отпуск...). Проявите неподдельный интерес к разговору на эти темы.

Избегайте пустых фраз типа:

"Как у вас дела?"

Старайтесь, чтобы вступление позволило плавно перейти к деловой части беседы, например:

"Хотите ли знать, как можно сэкономить время и получить еще больше прибыли, чтобы в следующем году иметь возможность продлить свой отпуск еще на пару деньков?"

При этом попытайтесь "озвучить" скрытые, возможно, даже еще не оформившиеся четко желания и намерения своего партнера.

Недопустим такой, к примеру, переход:

"Мы тут довольно долго толковали об отпуске, теперь я хотел бы поговорить о непосредственном поводе нашей встречи..."

7. Чаще называйте своего собеседника **по имени**, используйте местоимения, **ориентированные на партнера**: "вы", "вас", "вам". Избегайте эгоцентричных фраз, где то и дело повторяются местоимения первого лица "я", "мы", "нам".
8. Воздерживайтесь от категоричных утверждений! В противном случае вы дадите повод для возражений. Старайтесь высказывать свои мысли **в форме вопроса**. Употребляйте открытые вопросы, отвечая на которые собеседник вынужден высказывать свое мнение.
9. Согласуйте с собеседником план беседы. Внесите свои предложения и **заручитесь согласием** партнера с ними, например:

"Сначала предлагаю вам вместе проанализировать ситуацию, сложившуюся к настоящему моменту на вашем предприятии. Затем целесообразно общими усилиями разработать возможные решения, способствующие улучшению сложившейся ситуации, и в заключение мы можем выбрать из них наиболее подходящее для вас. Согласны ли вы с таким планом?"

Преимущество такой линии поведения: вы определяете направление, в котором будет развиваться разговор, и **руководите** им. По существу, соглашаясь с предложенным вами планом, партнер дает вам задание убедить себя в полезности для него ваших предложений. Это чрезвычайно важно с психологической точки зрения преимущество.

10. Поддерживайте с собеседником зрительный контакт. Следите за невербальными сигналами (жестами и мимикой), которые он вам подает. Прилагайте усилия к тому, чтобы во время разговора с вами он не испытывал дискомфорта.

Не употребляйте слова-"раздражители"

Слова, при восприятии которых в воображении собеседника возникают образы и картины, связанные с отрицательными эмоциями, являются словами-"раздражителями". К таким словам относятся:

несмотря на то, что, но, нет, мешать, возражать, наоборот, должен, проблема, противоречие, отговорка, предлог, абсолютный, давно устарело, доказывать, неправильно, ошибка, заблуждение и т. п.

Избегайте начала, заводящего беседу в тупик

Слова при восприятии их головным мозгом человека преобразуются в "картинки", которые в свою очередь становятся причиной возникновения определенных чувств (см. гл. 2 "**Внутренний настрой**"). Произнося то или иное слово, вы даете приказ головному мозгу слушающего вас человека вызвать в памяти соответствующую "картинку", образ.

Однако мозг человека не может преобразовать в "картинки" слова "не" или "ни", "картинки" формируются только на основе следующих за ними слов!

Пример. Полностью сосредоточьтесь и подумайте не о ва-зочке, наполненной мороженым и клубникой со взбитыми сливками, а о...

Не думайте, пожалуйста, ни о какой вазочке с мороженым и ни о какой клубнике со взбитыми сливками!

Сделать предлагаемое вам будет, вероятно, несложно, так как вы скорее всего сегодня и не думали ни о какой вазочке с мороженым. И тем не менее вам это может не удастся, потому что ваш мозг после того, как через слух воспримет слова "вазочка с мороженым" и "клубника со взбитыми сливками", должен сначала преобразовать их в образы, визуализировать их, чтобы понять и иметь возможность упорядочить среди хранящихся в памяти понятий. В то время, как вы слышите или читаете эти слова, в вашем воображении возникают представления, которые определяют ваше настроение и чувства.

Теперь вам, очевидно, понятно, почему вы своими руками сводите на нет все свои усилия и заводите деловую беседу в тупик, когда обращаетесь к своему собеседнику со словами-"раздражителями" (негативными мыслительными стереотипами), когда говорите, что не хотите, вместо того, чтобы сказать, что хорошего и полезного хотите для него сделать.

Объяснение условных знаков:

: СО - собственное обесценивание,
ОП - обесценивание партнера,
НМС - негативные мыслительные стереотипы,
под воздействием которых возникают
неприятные чувства.

"Не хочу вас больше *задерживать*" (СО, НМС).

"У меня как раз было *немного времени...*" (ОП).

"Я *случайно* оказался в ваших краях, вот и подумал..." (ОП).

"Позвольте войти..." (СО).

"Я не помешаю?" или

"Не буду вам больше мешать" (СО, НМС).

"Я тороплюсь, потому что после вас у меня назначена еще одна важная встреча" (ОП).

"Вы не уделите мне несколько минут?" (СО)

"Я *должен* вам сегодня..." (СО, ОП).

"Мне поручено *вам сообщить...*" (СО, ОП).

"Вам по-прежнему *нездоровится*^" (НМС).

"Надеюсь, сегодня вы не будете так торопиться, *как в прошлый раз*" (НМС, ОП).

"К вам должен был, собственно, прийти руководитель нашего отдела, но ему некогда, он очень занят" (СО, ОП).

"Я *замещаю* г-на Х. У него сегодня важные дела и он решил, что на ваши вопросы смогу ответить и я" (СО, ОП).

Приведем еще два примера из практики сбыта, касающихся негативного и позитивного мыслительных стереотипов.

Продавец А обращается к клиенту, который ищет компьютерную программу по бухгалтерскому учету:

"Трудность заключается в том, что существует множество различных программ, так что почти невозможно установить, какая из них может быть вам полезной. Яне хочу, чтобы в результате у вас оказалась программа, которая вам не подходит. Давайте посмотрим, какая программа из тех, что я могу вам предложить, является лучшей".

А вот что говорит продавец Б тому же клиенту: *"Для меня дело чести - найти программу, которая бы максимально отвечала вашим требованиям. Я охотно помогу вам в этом. Мы вместе установим, что вы выбрали именно ту программу, которая действительно вас полностью удовлетворяет. Вот почему сначала очень важно выяснить, чего вы ожидаете от этой программы. Затем я порекомендую вам наиболее подходящие программы, которые вы сами сможете сразу же здесь проверить. Итак, каким требованиям должна отвечать ваша новая программа по бухгалтеру?"*

Слова, которые помогают пробудить интерес у вашего собеседника

Эти слова помогут вам успешно "продать" запланированный вами деловой разговор. Сформулируйте **причину вашего посещения** (!) и полезность предстоящего разговора (!) для партнера (а не полезность продукта или услуги! Вам ведь нужно только добиться, чтобы клиент открыл перед вами дверь своего кабинета, а не ошарашить его с ходу своими интересными предложениями!). Продумывая свои первые фразы, каждый раз сочетайте глагол, побуждающий к активным действиям, с привлекательным существительным и прилагательным, отражающим положительные качества.

Существительные:

решение проблемы,
экономия,
обеспечение будущего,
новшество,
усовершенствование,

Прилагательные:

простой,
легкий,
быстрый,
лучший,
надежный,

Глаголы:

размышлять,
обеспечивать,
усовершенствовать,
осуществлять,
разрабатывать,

возможность,
развитие,
достижение,
прибыль,
безопасность,
оборот,
облегчение,
информация,
опережение,
повышение квалификации,
шансы,
ноу-хау,
превосходство,
...

рациональный,
экономичный,
выгодный,
разнообразный,
гибкий,
удобный,
ценный,
изменяемый,
интересный,
новый,
важный,
...

организовывать,
проверять,
развивать,
рассчитывать,
поддерживать,
искать,
анализировать,
испытывать,
улучшать,
помогать,
беречь,
планировать,
повышать,
укреплять,
...

Чаще включайте в свою речь слова "вместе", "совместно".

Не употребляйте слова: беседовать,
говорить,
обсуждать,
обмениваться мнениями,
...

Эти слова навевают на собеседника скуку и склоняют его к пассивности. По этой же причине в имеющей решающее значение начальной фазе деловой беседы избегайте таких формулировок, как:
вам представить,
вам показать,
вам продемонстрировать.

Примеры начала деловых бесед

Что вы говорите после того, как приветливо поздоровались (а при первой встрече и представились) со своим партнером? Вам важно продать причину своего нынешнего визита, не начиная беседу "с места в карьер".

Как побудить партнера именно сейчас сесть с вами за стол переговоров? Как вы можете направить его внимание на интересующую вас тему?

В этот момент ваша задача формулируется так: склонить своего собеседника к осознанию пользы и выгоды для него предлагаемой вами консультации (состояние достижения положительной цели), умалчивая пока при этом о средствах и путях достижения этого состояния.

Если вы плохо знаете своего собеседника и сложившуюся на данный момент ситуацию на его фирме, то можете использовать общее стандартное начало, позволяющее возбудить интерес собеседника к предстоящему разговору. Многим продавцам поначалу это дается с трудом. В таком случае целесообразно старательно подготовиться и потренироваться. Используйте перечень слов, которые помогают... Познакомьтесь с тремя вариантами подобного типового начала:

"Я пришел к вам сегодня, чтобы вместе с вами выявить возможности повышения рентабельности вашего производства".

"Предлагаю вам сегодня вместе подумать, как вы можете в дальнейшем добиваться более высоких результатов на своем производстве".

"Я хочу вам помочь в будущем производить более конкурентоспособные кондиционеры".

"Повышение рентабельности", "совершенствование результатов" и "сохранение конкурентоспособности" - вот те ключевые понятия разговора, которые наверняка не оставят равнодушным ни одного делового партнера. Однако эти формулировки являются такими общими и безликими, что с их помощью невозможно вызвать действительно жгучий интерес со стороны собеседника и безраздельно завоевать его внимание. Благодаря подобным аргументам общего характера в пользу предстоящей деловой беседы вы хотя и сможете завоевать интерес большого количества клиентов, не получив сразу "от ворот поворот", однако их интерес во время беседы будет достаточно поверхностным.

Стандартный аргумент общего характера, действие которого распространяется в ширину, вызывает у многих партнеров положительную, но, к сожалению, малорезультативную реакцию. Отклик распространяется в ширину, но не в глубину.

Если же вы хорошо знаете как своего партнера, так и сложившуюся на его фирме на данный момент ситуацию, то можете вызвать у него гораздо больший интерес к запланированной вами беседе благодаря продуманному с учетом сугубо индивидуальных его потребностей началу.

Аргумент, учитывающий индивидуальные запросы клиента, глубоко затрагивает его интересы, однако использование этого аргумента эффективно только применительно к этому конкретному партнеру и непригоден для налаживания деловых связей с другими потенциальными клиентами.

Действие начала разговора, адаптированного к специфическим запросам клиента, проявляется только вглубь, но не вширь.

Примеры:

"Сегодня я пришел, чтобы вместе с вами разработать новую концепцию, которая поможет вам оснастить рабочие места в отделе обслуживания клиентов современной, повышающей производительность труда системой".

"Интересует ли вас, г-жа/г-н..., как можно значительно снизить количество единиц хранения на складе (например, инструментов) и одновременно повысить возможность их постоянного наличия?"

Если ваш партнер давно уже задумал оснастить рабочие места в отделе обслуживания клиентов новой системой или снизить складские расходы, подобное начало делового разговора окажется точным попаданием "в яблочко". Партнер, несомненно, проявит полную готовность побеседовать с вами. Если данные проблемы его не интересуют, значит, вы забили гол в свои ворота. В этом случае у вас мало шансов склонить партнера к результативной беседе.

Таким образом, чтобы начало деловой встречи соответствовало индивидуальным потребностям партнера и было успешным, требуется тщательная подготовка к нему. Такое начало должно подходить только одному партнеру. Вы добьетесь максимальной заинтересованности со стороны партнера, если обещанная вами польза от рассмотрения во время разговора конкретного вопроса в точности будет соответствовать потребностям партнера.

Познакомьтесь со следующими примерами начала делового разговора, когда слова продавца сразу возбуждают интерес собеседника:

"Я пришел, чтобы обсудить вместе с вами услуги фирмы... (название фирмы, которую представляет продавец), которая может помочь облегчить работу конструкторов вашего предприятия".

"Я хотел бы представиться как партнер, который может гарантировать вам большой спрос на разрабатываемый вами новый проект". "Речь идет о разрабатываемом вашей фирмой проекте Y, о котором мне сообщил г-н X. Интересует ли вас, в какой степени новейшая техника фирмы... (название фирмы, которую представляет продавец) поможет вам показать, как ваши клиенты с помощью комбинированной системы могут сократить расходы?"

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Цель этого упражнения - дать вам возможность потренироваться и продумать подходящие вступления к тем ситуациям, которые описаны на следующих страницах. Записывайте в правой колонке те фразы, которые спонтанно приходят вам в голову. При повторном чтении вы можете подкорректировать свои ответы. Если вам легко удастся каждый раз сочинять оригинальное, возбуждающее большой интерес со стороны партнера вступление, примите наши поздравления! Если вы можете сформулировать первые фразы лишь после некоторого раздумья, тогда это упражнение особенно вам полезно, ибо удачное начало - основа результативного делового разговора и дальнейшего получения заказа.

Потенциальный клиент планирует начать работу над новым проектом. Вам стало об этом известно. Вы усматриваете в такой ситуации реальные возможности для продажи своего продукта и посещаете этого клиента. Вы продали определенную систему. Стоимость технического обслуживания кажется руководителю отдела снабжения фирмы-клиента слишком высокой. Вы посещаете руководителя информационного отдела, чтобы убедить его в выгоде заключения договора о комплексном обслуживании.

Во время последней деловой встречи вы вызвали интерес партнера к своим предложениям и сегодня договорились с ним встретиться снова, однако ваш партнер внезапно заболел, в результате вас принимает руководитель отдела обработки данных (вы с ним незнакомы).

Вы разработали новый пакет компьютерных программ и хотите его продать своему прежнему клиенту, от которого уже давно не получали заказы.

Вы узнаете, что ваш постоянный деловой партнер, давно сотрудничавшей с вашей фирмой, уволился, и наносите визит его преемнику, чтобы представиться ему.

Вы осваиваете новый район сбыта и впервые посещаете нового клиента.

На спортивных соревнованиях вы встречаете своего соседа и во время разговора с ним узнаете, что в своей фирме он занимается внедрением электронной системы обработки данных. Вы хотите использовать этот контакт в служебных целях.

Во время своего последнего посещения клиента вы убедились, что он проявил интерес к вашим предложениям. Вы договорились о повторной деловой встрече, которая назначена на сегодня. Вас ожидает коммерческий директор.

Вы можете пойти на уступки в цене.

Вы посещаете своего давнего клиента, намереваясь предложить ему дополнительный заказ.

Вы познакомились со своим партнером во время выставки-ярмарки. Его заинтересовал ваш продукт "А". Сегодня вы впервые идете на деловую встречу с ним.

Вы договорились со своим партнером о встрече, но слишком задержались у клиента, которого посещали до назначенной встречи. Вы опаздываете на полчаса и застаете разгневанного партнера.

Вы посещаете клиента, который уже купил у вас систему обработки данных. Вы хотите добиться от него согласия на заказ функциональных дополнений к ней.

Вы усовершенствовали компьютерные программы и посещаете потенциального клиента, давно проявляющего к ним интерес, чтобы добиться от него наконец заказа.

Вы продали свою систему. При ее испытаниях возникли определенные проблемы. Клиент требует встречи с продавцом, так как не может их уладить с сотрудниками службы сервиса и техниками.

Вы по телефону договорились с потенциальным клиентом о первой деловой встрече с ним. Вас встречает секретарша. Что вы скажете ей, чтобы она убедилась, что вы являетесь консультантом, услуги которого необходимы их фирме, чтобы и при будущих визитах она беспрепятственно впускала вас?

Во время официального мероприятия, проводимого отраслевым

союзом, торговой палатой и т. п., вы встречаете человека, который интересуется продаваемыми вами товарами, и знакомите его с имеющимися у вас уже подготовленными коммерческими предложениями.

Один из ваших клиентов берется за осуществление нового проекта. Он попросил вас посетить его, чтобы обсудить ваши предложения.

Один клиент планирует расширение производства. Вы прочитали об этом в газете и решаете обратиться к нему со своими предложениями.

Вы посещаете потенциального клиента, который хотя и проявляет интерес к вашим предложениям, но до сих пор не решился сделать заказ, и узнаете, что его функции уже выполняет его преемник. Он и встречает вас. Один производитель аппаратного обеспечения прекращает свою деятельность. Вы знаете, что он не завершил начатый с одним из своих клиентов проект, и хотите предложить свои услуги в качестве нового партнера. Вы встречаетесь с исполнительным директором.

Вы усовершенствовали программное обеспечение и хотите предложить своему клиенту заменить им старое программное обеспечение (142 000 марок).

Определенная счетная система снята с продажи. Вы посещаете своего клиента, чтобы предложить ему сменить эту купленную у вас ранее систему на новую.

Вы провели деловой телефонный разговор с клиентом. Сегодня вы впервые приходите к нему без предварительной договоренности; вас принимает ассистент коммерческого директора. Как убедить его, что ваши предложения так важны для его фирмы, что он обязательно должен привлечь к разговору своего начальника и как можно на более ранний срок назначить деловую встречу?

Если вы при повторном прочтении своих вариантов вступления к деловому разговору внесли в них исправления, рекомендуем еще раз проанализировать их с позиций того или иного собеседника в каждой конкретной ситуации. Если бы вы находились на его месте, пробудили бы данные фразы ваши внимание и интерес и побудили ли бы вас к деловому разговору с человеком, который их произнес?

Будьте самокритичны! Не пытайтесь внушить себе, что, окажись вы действительно в той или иной ситуации, то наверняка сможете что-нибудь придумать, благо у вас достаточно богатый опыт. Вы ведь надеетесь на то, что в будущем добьетесь больших успехов в сбыте, иначе бы зачем вообще читать эту книгу? Так что не жалеете времени на тренировку!

Всегда ли ваши формулировки ориентированы на делового партнера? Вы сможете контролировать себя и улучшать свои "сценарии" только в том случае, если записали их. При проверке учтите, пожалуйста, мораль приведенной ниже притчи о двух принцах.

Принц Я-мне

Жили некогда два принца, добивавшиеся благосклонности одной принцессы: принц Я-мне и принц Вы-тебе. Они вместе были представлены ко двору красавицы. Сначала принцесса приняла принца Я-мне. И тот принялся перед ней разливать соловьем:

"Я - правитель самой большой и могущественной страны. Мне принадлежат огромные угодья. У меня 500 верблюдов..."

Принцесса внимательно выслушала его слова, велела слугам проводить его и пригласить принца Вы-тебе. И тот начал свои речи так:

"Ваша будущая страна - самая большая и могущественная. Вам будут принадлежать огромные угодья. В вашем стаде будет 500 верблюдов..."

Принцесса не долго колебалась и выбрала себе в мужа принца Вы-тебе.

Главным его достоинством было то, что он не выпячивал свое "я", не ставил себя в центр внимания, а значит, не умалял достоинство и значимость своей возлюбленной.

Если вы хотите завоевать симпатию клиента, твердо усвойте следующее правило:

В своей речи заменяйте местоимения: "я", "мой", "наш", "мы" на местоимения "вы", "твой", "вам", "тебе"!

Благодаря этому вы повысите значимость клиента и быстрее найдете подход к нему.

Самое важное в начале деловой беседы

- Первое впечатление, которое вы производите на партнера, в значительной степени определяет ход и результаты переговоров. Первое впечатление, которое складывается от вас, зависит от вашего внутреннего настроя, манер, походки, жестов, мимики, голоса, интонации и речи. На него влияют и такие "мелочи", как одежда, прическа и т. п.
- В первые минуты деловой встречи сохраняйте спокойствие, не напрягайтесь, дышите ровно и глубоко. Проникнитесь интересом к своему собеседнику. Поддерживайте с ним зрительный контакт.
- Не теряйте уверенности в себе. Вы намерены сделать своему собеседнику важное предложение, обещающее ему выгоду. Проявите компетентность и профессионализм. Внимательно следите за поведением собеседника, старайтесь не пропустить ни слова из того, что он говорит. Обращайте внимание на любые изменения его настроения, гибко реагируйте на них.
- Выявите точки соприкосновения с собеседником на всех уровнях. Приспосабливайтесь к складывающимся обстоятельствам и к причастным к деловой встрече людям. Прежде всего постарайтесь подладиться к своему непосредственному собеседнику, установив определенную общность между вами (поведение, способности, образовательный и профессиональный уровень, убеждения, цели...).
- Старайтесь понять партнера, проникнуться его проблемами. Настройтесь на одну волну с ним.
- Создайте благоприятную деловую атмосферу. Часто дружелюбная искренняя улыбка помогает быстро установить отношения на эмоциональном уровне. Добейтесь того, чтобы партнер чувствовал себя комфортно. Напомните о его прежних достижениях, упомяните о сделанных им прежде заказах, которыми он был полностью удовлетворен.
- Сделайте плавный переход от обсуждения сугубо личных вопросов к обсуждению тех, которые, собственно, привели вас к нему. Проанализируйте проблемы партнера и соотнесите их с причиной вашего визита.
- Возбудите его интерес и внимание. Укажите ему на несомненную пользу вашей беседы. "Продайте" ему запланированную беседу.
- Избегайте такого начала деловой беседы, которое может завести в тупик, употребляйте слова, которые помогают пробудить интерес у собеседника, делайте акцент на общих с ним действиях.
- Чаще называйте партнера по имени, больше используйте ориентированные на партнера местоимения "вы", "ваш", "вас", "вам".
- Воздерживайтесь от утверждений или предположений, предпочитайте задавать вопросы.
- Высказывайте одобрение и признание действий и достижений партнера, искренне восхищайтесь им и показывайте, что вы его уважаете и цените.

Глава 6. Анализ потребностей

**Насколько глубоки ваши профессиональные знания?
Проверьте себя!**

Что значит продавать?

Что нужно выявить, определяя потребности? Каковы важнейшие покупательские мотивы и мотивы принятия решений?

При помощи каких вопросов вы выявляете мотивы клиента и его ожидания получения пользы? На основании каких высказываний клиента вы можете сделать выводы о мотивах эмоционального характера? По каким элементам беседы вы узнаете, что вашего партнера интересует главным образом надежность и безопасность? Что происходит при рационализации потребностей? Как мотивировать клиентов на покупку? Как воодушевить себя на достижение поставленной цели? Чего вы добиваетесь при помощи вопросов и при помощи утверждений?

Какого преимущества вы добиваетесь, задавая много вопросов в ходе беседы?

Почему особенно во время выявления потребностей нужно задавать главным образом открытые вопросы? Какие виды вопросов, кроме открытых и закрытых, вы знаете и с какой целью их нужно использовать?

Как обосновать свои вопросы?

Как реагировать, если приходится сначала отвечать на вопросы клиента?

По каким признакам еще до того, как партнер даст ответ, узнать, согласен ли он с вами или намерен отказать?

Когда вы сейчас думаете об определенном клиенте, о чем бы вы его спросили, а о чем бы - нет? Почему?

У кого вы можете узнать те сведения, которые не получили от своего собеседника? Чем вы руководствуетесь, намечая, кого и о чем спросить?

Какие вопросы каким собеседникам следует задавать, учитывая выполняемые ими функции?

Из какой целевой группы вы должны в каждом случае опрашивать хотя бы одного представителя, чтобы иметь возможность провести анализ потребностей предприятия-клиента? Почему во время коммерческих переговоров выявление потребностей всегда должно предшествовать приведению вами аргументов?

Как добиться у клиента осознания недостатка предлагаемого вами продукта?

При помощи чего можно убедить клиента в достоверности ваших аргументов о полезности предлагаемого продукта? Почему анализ потребностей является важнейшим этапом в деловой беседе с клиентом?

Каким образом в идеальном случае удачно проведенный анализ потребностей и убедительная аргументация в пользу предлагаемого товара избавляют вас от возражений клиента, облегчают переговоры о цене и принятие решения о покупке?

Продавать означает...

"Вы можете достичь в жизни всего, чего хотите, если только в достаточной степени помогаете другим людям получить то, что они хотят".

Циг Циглар

"Продавать означает устанавливать личные индивидуальные деловые отношения между покупателем и продавцом для того, чтобы находить решение проблемы клиента и выявлять пользу найденного решения, а также достигать поставленную продавцом коммерческую цель".

Пауль Остберг

Продавать означает так **убедить** человека в преимуществах той или иной произведенной работы или предложенного мнения, чтобы он принял решение в их пользу. Таким образом, ваши клиенты делают покупки (принимают решения о покупке), когда у них возникает чувство, что им нужен предлагаемый вами **результат выполненной работы**. Для вас это означает, что, прежде чем начинать убеждать своего клиента, вы должны знать, что ему нужно.

Продавать - значит иметь ответственную, интересную работу, к которой предъявляются высокие требования и которой свойственно разнообразие. Приходилось ли вам когда-нибудь слышать в свой адрес пренебрежительные отзывы о профессии продавца? Если такое хоть когда-нибудь случится, советуем сделать глубокий вдох, пристально посмотреть в глаза говорящему и спокойно и вежливо ответить: *"У вас потому такой высокий уровень жизни, что я и тысячи других продавцов работают именно в этой сфере. Много зарабатывать позволяет вам рыночная экономика, а продавцы являются сердцем и двигателем этой системы"*.

Прежде чем суметь что-либо продать, вам необходимы два вида сведений:

а) сведения о **потребностях** своего делового партнера, например о клиентах, которые с ним сотрудничают на данный момент, о возникших в результате сложившихся обстоятельств "дефиците" или "проблеме", о целях всей фирмы или конкретного отдела, о его маркетинговой стратегии, о режиме его работы...

б) сведения о **самом партнере** и его нуждах, например о движущих мотивах и установках, особенностях его поведения при принятии решений и при совершении покупки, его личных целях, его возможностях... (см. также [гл. 3 "Подготовка к деловой беседе"](#)).

Только получив эти сведения, вы заложите основы для дальнейшей работы по целенаправленному убеждению партнера. Почему кроме сведений о нуждах вашего собеседника вам также необходимы сведения о нем самом? Потому что в поведении любого человека, в принятии им любого решения всегда проявляются два фактора: **рациональный и эмоциональный**, которые в жизни постоянно переплетаются и влияют друг на друга (см. модель айсберга в [гл. 1 "Коммуникация в сбыте"](#)). Чувства, испытываемые вашим партнером, в значительной степени оказывают воздействие на принятие им решений.

Вам важно установить:

1. Что нужно клиенту (лицу, проявившему интерес)?

Его объективные потребности.

При этом вам помогут прежде всего профессиональные знания, опыт, внимательное наблюдение за поведением клиента во время его посещения вами. Опытный продавец и консультант порой бывает настолько проницателен, что распознает, что нужно его деловому партнеру, лучше и точнее, чем он сам. Однако если вы не сумеете столь же правильно определить следующие пункты, то знание только этого вам мало поможет.

. 2. Чего хочет клиент/лицо, проявившее интерес?

Его субъективные потребности.

То, что ваш партнер желает для себя, крайне редко совпадает с тем, что ему нужно (с точки зрения стороннего наблюдателя). Постоянно помните о том, что

**Клиенты покупают не товары или услуги,
а представления,
которые у них возникают от желаемого конечного состояния.**

3. Почему клиент/лицо, проявившее интерес, хочет именно это?

Что он ожидает от этого? Его нужды (покупательские мотивы, осознанные и неосознанные критерии принятия решения).

Более подробно об этом важном вопросе говорится на следующих страницах.

4. Какие представления сложились у клиента/лица, проявившего интерес о подходящих мерах, методах и путях достижения своей цели?

Его предложения о возможном решении.

Если вы знаете, какие решения (проблемы) ваш собеседник готов принять, а какие, по вашим предположениям, основанным на опыте общения с ним, он сочтет неприемлемыми, вы, внося в последующем свои предложения, не будете действовать вслепую, рискуя зайти в тупик, попасть в западню, наступить клиенту на любимую мозоль...

До тех пор, пока вы не знаете, что ваш деловой партнер считает подходящим и отвечающим его требованиям, любое ваше предложение может завершиться неудачей.

Потребности и мотивы

У каждого человека есть определенные потребности. Любой человек стремится удовлетворить свои неудовлетворенные потребности или мотивы. Потребности, которые определяют поведение вашего делового партнера, зависят от сложившейся ситуации; ее воздействие и степень ее сложности не всегда одинаковы. Прежде всего существуют сугубо физиологические потребности, такие, как голод, жажда и т. п. Помимо этих основных потребностей существуют и другие: потребности в безопасности, принадлежности к сообществу себе подобных, социальных контактах, уважении к самому себе и уважении к себе со стороны окружающих, в реализации своих способностей, свободе, удовлетворении жажды знаний, азарта... Перечень потребностей вы, несомненно, можете продолжить.

С перечисленными ниже потребностями вы чаще всего сталкиваетесь в своей повседневной работе. Поэтому целесообразно сосредоточиться **на четырех главных группах мотивов совершения покупок и принятия решений:**

Потребность в безопасности

проявляется в том числе в заинтересованности в защищенности, сохранении своего положения, надежном рабочем месте, безопасных условиях труда, долгой, не осложненной болезнями жизни, надежности, постоянстве, высококачественном обслуживании, опытных и компетентных деловых партнерах, соблюдении гарантий, правдивых отзывах...

Стремление получить прибыль

проявляется в том числе в заинтересованности в получении дохода, выгоды, скидок, возврате задолженностей, повышении оборота, снижении затрат...

Повышение собственного престижа

проявляется в том числе в заинтересованности в повышении собственного авторитета, признании заслуг, улучшении имиджа, повышении статуса, желании проявить себя, желании расти по служебной лестнице, честолюбивых устремлениях, получении титулов и званий, уважении со стороны окружающих, окружении себя предметами роскоши, создании максимально комфортных условий существования, обретении власти, принадлежности к элите, в положении первого, лучшего, величайшего...

Комфорт

проявляется в том числе в заинтересованности в облегчении условий труда, упрощении работы, в соблюдении сложившихся привычек, в покое, сокращении поездок, экономии рабочего времени...

- Как можно охарактеризовать эти четыре главных мотива?
- Они постоянно влияют на поведение человека при принятии решений. Они подвергаются изменениям лишь по истечении продолжительного времени.
- Они длительное время присутствуют в скрытой форме. Их нельзя сбрасывать со счетов.

Теперь вам известны важнейшие мотивы. Это не означает, однако, что каждый человек имеет возможность удовлетворить как можно больше своих потребностей в как можно большем числе различных ситуаций. У каждого человека есть доминирующая потребность, которая перекрывает все остальные. Этот характерный основной мотив, который может представлять собой также сочетание двух или трех мотивов (совокупность мотивов), в значительной степени определяет поведение вашего партнера. Для вас же это означает, что вы, находя индивидуальный подход к партнеру и убедительно консультируя его, только в том случае можете рассчитывать на успех, если сумеете выявить его доминирующий мотив (ряд мотивов).

К сожалению, выявить покупательские мотивы партнера не так-то просто, ибо:

- вы сами принимаете активное участие в налаживании деловых отношений, вас слишком многое связывает с партнером на рациональном уровне;
- вы не можете быть безучастны к тому, как складываются ваши взаимоотношения с ним, вы определенным образом реагируете на поведение партнера и испытываете определенные чувства к нему;
- вы прилагаете немалые усилия для развития ваших деловых отношений, иначе говоря, вы являетесь частью ситуации;
- вы хотите достичь поставленную перед собой цель и стремитесь управлять процессом.

В ходе деловой беседы вы не можете занять позицию объективного наблюдателя и отстраниться от происходящего, потому что полностью сосредотачиваете свое внимание на словах и действиях партнера. Возможность несколько дистанцироваться от сложившейся ситуации для анализа мотивов часто возникает лишь после деловой беседы. При проведении анализа большим подспорьем станут те ваши краткие записи буквальных высказываний партнера, которые вы сделали во время встречи с ним.

Как выяснить мотивы покупки/принятия решения о покупке вашего делового партнера?

О покупательских мотивах вашего партнера можно сделать вывод только на основании его ответов на поставленные с этой целью вопросы и его поведения. Поэтому, когда партнёр высказывает то или иное мнение, тщательно обдумывайте, по какой причине те или иные условия или факторы могут быть для него важны. Когда он высказывает свое мнение, уместно задать ему такие вопросы:

- "Какое это имеет для вас значение?"
- "Почему вы придаете этому особое значение?"
- "Что для вас при этом особенно важно?"
- "Почему это играет для вас такую большую роль?"
- "По какой причине это так существенно для вас?"

Эти чрезвычайно простые вопросы должны чаще всего звучать из уст любого продавца и консультанта. На практике их задают редко. Между тем, они помогают узнать о партнере самое важное: **его жизненные ценности, потребности и принципы.**

Получая ответ, записывайте прежде всего глаголы и прилагательные, которые употребил ваш собеседник. Больше обращайте внимание на то, что относится к существу вопроса. Сосредоточьте свое внимание главным образом на проявлении эмоций и убеждений. Потом еще раз проанализируйте произошедший разговор, чтобы более точно определить покупательские мотивы. В этом вам помогут сделанные во время разговора записи. Вы можете подсчитать, как часто упоминался партнером тот или иной мотив. Во время беседы вы должны записывать дословно именно те слова, которые произносит ваш партнер, иначе это будет вашей интерпретацией высказываний партнера, что не позволит правильно определить его покупательские мотивы!

Какие же выводы вы можете сделать из вышесказанного? Разум и чувства, рациональные причины и эмоциональные мотивы оказывают друг на друга влияние. Эмоциональные мотивы являются относительно стабильными и сильными. Сильными потому,

что эмоциональные покупательские мотивы оказывают продолжительное и глубокое воздействие на принятие партнером определенного решения, чаще всего гораздо более интенсивное, чем рациональные соображения (см. модель айсберга). Если вы недостаточно учитываете или совсем игнорируете эмоциональные мотивы своего партнера, вам будет стоить немало труда убедить его, особенно если эмоциональные мотивы говорят против использования ваших продукта или услуги.

Рационализируйте потребности

Эмоциональные мотивы зачастую являются подсознательными. Нередко человек скрывает их от окружающих. Ваш партнер никогда не сообщает вам о своих эмоциональных мотивах. Он, к примеру, вряд ли когда-нибудь заявит вам: *"Удобство и возможность избежать лишних усилий для меня превыше всего!"* Скорее всего свой эмоциональный мотив он замаскирует, скажем, в такой фразе: *"Нас вполне удовлетворяет нынешний способ производства, и я не вижу оснований что-либо в нем менять!"*

(Помните, как объяснялось в [гл. 1 "Коммуникация в сбыте"](#), почему клиенты не говорят о своих потребностях?)

В приведенном выше примере клиент выражает доминирующую у него потребность "удобство" кажущимся ему логичным доводом, заменяя эмоциональный мотив рациональным.

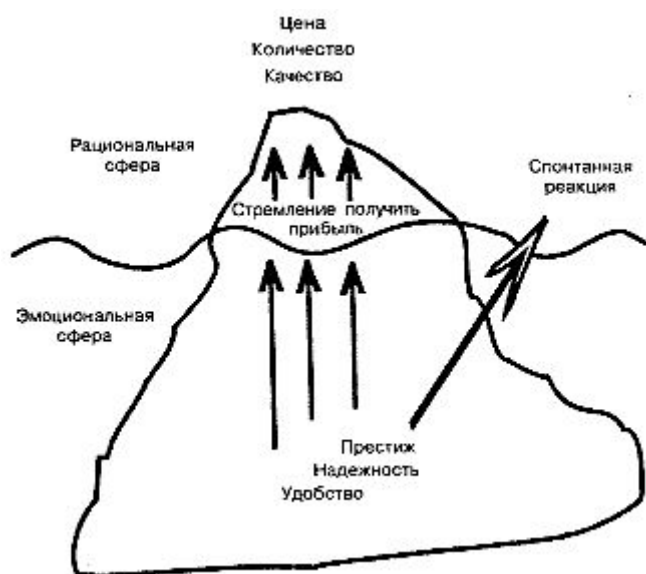


Рис. 6.1. Рационализация потребностей

Изображенный на рис. 6.1 айсберг объясняет вам, что многие эмоциональные проявления (как у партнера, так и у вас) сначала проходят через своего рода фильтр рациональной сферы и там преобразуются.

Однако при спонтанном поведении, сопровождающемся проявлением недовольства, гнева, ярости, подобный процесс преобразования не происходит. Спонтанные реакции партнера и его язык мимики и жестов не могут в полной мере скрыть его истинные мотивы. Поскольку вы не заинтересованы в том, чтобы ваши деловые встречи сопровождались приступами ярости и вспышками гнева у партнера, для выявления скрывающихся в его высказываниях эмоциональных мотивов вам необходимо использовать вспомогательные методы и средства. Вспоминая состоявшийся разговор с партнером, вы чаще всего можете действовать только прагматически.

Поэтому во время деловой беседы:

- Наблюдайте за поведением партнера!
- Задавайте вопросы!
- Внимательно слушайте то, что говорит партнер!
- Следите за его спонтанными реакциями!
- Во время разговора кратко записывайте дословно самые важные высказывания партнера!

Короче говоря, **больше наблюдайте и не спешите делать преждевременные выводы!**

Прагматически действовать после состоявшейся деловой беседы значит, что вы сразу же после нее еще в автомашине или уже дома при помощи вопросника "Анализ результатов беседы" (см. гл. 12 "Оценка результатов деловой беседы") сделали выводы о поведении партнера, его реакциях, установках, мотивах...

Если вы полагаете, что уже во время разговора выявили доминирующий мотив своего партнера, не следует сообщать ему об этом напрямую:

"Новое программное обеспечение как нельзя лучше соответствует вашей склонности лениться".

Ваша задача рационализировать этот мотив:

"Новое программное обеспечение значительно сократит объем выполняемых вами рутинных работ".

Возможно, сейчас у вас мелькнула мысль: да стоит ли так все усложнять и напрягаться? А не возникнет ли у моего партнера другой доминирующий мотив, пока я буду старательно выявлять первый? Как раз это опасение у вас не должно возникать, поскольку доминирующий мотив партнера остается неизменным в течение длительного времени. Так что вы никоим образом не можете повлиять на покупательские мотивы своего клиента. Из сказанного вытекает правило, соблюдение которого должно стать для вас обязательным:

Свои аргументы приводите в соответствие с мотивами своего партнера!

И ни в коем случае не наоборот!

Как мотивировать клиентов к покупке?

МОТИВЫ

являются побудительными **причинами**/движущими силами, обуславливающими определенное поведение (стремление что-нибудь делать или не делать).

МОТИВАЦИЯ

происходит изнутри. Мотивация - это **сила**, заставляющая человека стремиться удовлетворить свои потребности. Чем сильнее выражена потребность, тем больше мотивация заставляет человека удовлетворить ее.

Пример: *чем сильнее человек испытывает жажду, тем больше он стремится удовлетворить свою потребность попить.*

Реальная возможность удовлетворения потребности побуждает действовать (мотивирует).

Пример: *жажда побуждает человека подойти к холодильнику и взять бутылку лимонада или пива.*

Если потребность удовлетворена (временно или на длительный срок), исчезает стимул к действиям.

Пример: *человек, утоливший свою жажду, не будет то и дело открывать холодильник, чтобы брать из него бутылки с лимонадом или пивом.*

МОТИВИРОВАТЬ

означает показывать человеку реальную возможность удовлетворить его существующие на данный момент потребности.

Пример: *"Ты можешь утолить свою жажду. Если откроешь холодильник, то найдешь в нем несколько бутылок холодного пива".*

Поэтому мотивировать клиента на покупку может только тот продавец, который знает его осознанные или неосознанные потребности, сосредоточивает на них свое внимание и доступно и четко объясняет, в какой степени предлагаемый клиенту продукт или услуга может удовлетворить его потребности. Продавец должен разъяснить и обосновать, в чем заключается польза и выгода покупки того или иного товара конкретно для этого клиента.

Для того чтобы покупатель проникся к продавцу доверием, последний не обязательно должен скрывать собственную заинтересованность в сделке.

Пример: *"Если тыхватишь бутылку пива и для меня, я тем временем "сооружу" для нас с тобой пару бутербродов".*

Кто не может растолковать клиенту, что тот будет иметь от определенных действий со своей стороны, тот вряд ли сможет склонить его к этим действиям.

Продавец, который не может мотивировать своих клиентов, как правило, просто равнодушен к ним и их запросам! Он не умеет поставить себя на их место, не докапывается до их истинных интересов и целей. Если бы он это делал, то знал бы, почему клиент должен, хочет совершить именно это, а не иное действие и что побуждает его к заключению договора и к сотрудничеству.

Мотивировать означает воодушевлять

Кто умеет увлечь клиентов, тот побуждает их к активным действиям и добивается наивысших результатов. Только тот, у кого внутри горит огонь воодушевления, способен разжечь его у другого. Тот, у кого этот огонек лишь слабо тлеет, не сможет возбудить у клиента желания сделать покупку.

Если так случилось, что вы не смогли достаточно воодушевить клиента, (Прежде всего проанализируйте, действительно ли вы воодушевлены сами. Если у вас возникло хоть малейшее сомнение в правильности своих действий, в действительной полезности для клиента предлагаемого вами ему товара, это вызовет у него соответствующую реакцию. А затем и вы начнете сомневаться в возможности достижения желаемого результата. Если вы считаете, что того или иного клиента трудно воодушевить так, чтобы он принял желаемое вам решение, то поневоле "излучаете" эту негативную установку и ваше представление становится для клиента очевидным. Отрицательные результаты переговоров в этом случае будут закономерными (см. [гл. 2 "Внутренний настрой". раздел "Насколько надежды и ожидания влияют на ваш успех"](#)). Из этих рассуждений вытекает главный вывод, касающийся мотивации клиентов:

Прежде всего увлекитесь, воодушевитесь сами!

Как это сделать? **Вспомните об удачно сложившихся ситуациях в вашей жизни**, которые окрыляли и вдохновляли вас на новые достижения. Представьте свое тогдашнее состояние веры в свои силы и радости от свершенного (например, когда вы приняли решение, которое позднее оказалось единственно правильным и выгодным для всех принимавших участие в том или ином деле).

Вновь ощутив свое тогдашнее физическое и психическое состояние воодушевления, увлекитесь достижением конкретной цели!

Подумайте, куда вы стремитесь вместе со своим клиентом (а не от чего хотите уйти!). Мотивировать могут **только желательные цели**, а не затруднительные состояния, сложившиеся на определенный момент. Разработайте четкое представление о том, каких замечательных преимуществ для всех участников сделки вы хотите добиться.

Поступайте подобно самому именитому и результативному спортсмену, стоящему на старте. Вы наверняка когда-нибудь наблюдали, как спортсмен (например, прыгун в высоту или прыгун с вышки) перед выступлением мысленно "проигрывает" предстоящие ему действия. Возможно, вы помните, как настоящие звезды спорта (например, чемпион по лыжным гонкам Альберто Томба) перед стартом настраиваются, представляя себя победителем, чтобы воодушевиться. Артисты перед выходом на сцену, чтобы настроиться и вдохновиться, представляют себе шквал аплодисментов и восторженные лица зрителей по окончании концерта или спектакля.

Представьте себе состояние **идеального финала**. Легче всего это сделать, максимально расслабившись. Нарисуйте в своем воображении в самых радужных красках и привлекательных формах **идеальное конечное состояние**.

Перед вашим взором счастливые, радостные или довольные лица всех участников переговоров (в том числе и ваше собственное). Как сияют глаза, когда наивысшая цель достигнута идеальным образом! Представив эту картину, испытайте наслаждение от гармоничных движений всех действующих лиц.

Пусть все участники в вашем воображении заговорят. Послушайте, как слаженны и **благозвучны их голоса**. Представьте себе, с какой интонацией, с какой громкостью и в каком ритме протекает диалог. Прислушайтесь к каким-нибудь посторонним не режущим слух шумам и к, возможно, звучащей в вашей душе приятной мелодии.

Постарайтесь представить и ощутить это идеальное конечное состояние всеми органами чувств. Полностью окупитесь в эту ситуацию. Ощутите приятный дух создавшейся атмосферы (если все участники "на дух" переносят друг друга).

Ощутите приятный вкус (если сложившаяся в вашем воображении ситуация по вкусу всем участникам). Представьте, что ситуация, сложившаяся в соответствии с вашим вкусом, просто тает у вас во рту.

Почувствуйте, как все ваше тело охватывает приятное ощущение. Посвятите несколько минут тому, чтобы настроить себя на такое состояние и насладиться им. В какой части тела сосредоточилось у вас это ощущение? Какое оно? Это ощущение твердости или скорее мягкости? Тяжести или скорее легкости? Холода или тепла? Округлости или чего-то с жесткими формами? Как распространяется по телу это восхитительное ощущение? Медленно или быстро? Откуда и куда оно движется? Вверх или вниз, влево или вправо, вперед или назад? Как оно перемещается? Плывет, вибрирует, щекошет или пощипывает? Пронизывает ли оно все тело? Как бы вы ни воспринимали это состояние, в полной мере испытайте от него наслаждение.

Вы являетесь режиссером, сценаристом, оператором и исполнителем главной роли в одном лице. Создайте в воображении такое прекрасное видение цели, какое только можете. Попробуйте это сделать, и вы убедитесь, как мало для этого надо. Большинству людей достаточно слегка увеличить "картинку" или сделать ее немного ярче. Может быть, вам надо использовать при ее изображении свой любимый цвет и сделать ее более пестрой.

Создавая такую "картинку", включите **мелодичную** соответствующую ситуации музыку, настроив громкость так, чтобы вам было приятно. Музыка послужит дополнительным импульсом. Дайте волю своей творческой фантазии, испытайте радость от игры воображения.

Чем чаще и дольше вы будете это делать, тем интенсивнее и приятнее будут ваши переживания, которые окажут целостное благотворное воздействие **на ваше тело, разум и душу**, обогатив их. В вашей памяти запечатлется желаемое состояние достигнутой цели, оно совершенно автоматически будет возникать в вашем подсознании, которое не способно делать различие между воображаемым и реально переживаемым. Оно охотно вспоминает это состояние и тоскует по нему подобно вашему телу. Поэтому отныне и подсознание, и тело будут вам помогать достигать испытанное состояние как можно чаще, как можно быстрее и как можно полнее. Все части вашего существа будут теперь помогать вам в своей повседневной практике принимать такие решения, которые позволят вновь и вновь ощущать это идеальное состояние достижения цели.

Если вы знаете, к чему стремитесь, и в воображении испытали, сколь приятно и желанно это состояние достижения цели для всех, ваше подсознание поможет вам во всех ситуациях продемонстрировать именно то поведение, которое легко, почти играючи позволит вновь ощутить то чудесное, приводящее в восторг состояние, которое связано с достижением поставленной цели. Таким образом вы можете без труда по желанию формировать у себя чувство воодушевления своей целью.

Уже сами подобные тренировки рождают приятные ощущения и укрепляют у вас веру в свои силы. А может быть, вам стоит прямо сейчас отложить на время эту книгу, сделать небольшой перерыв и сразу **попробовать воодушевиться, вызвать у себя порыв вдохновения?**..

Теперь вы почувствовали, как это приятно, и можете отныне **передавать клиентам это ощущение** с помощью всех своих физических и психических сил, осознанного и неосознанного воодушевления. Это самый надежный и простой способ вызвать положительный отклик у окружающих и воодушевить их тоже. Если вы добились в подобных тренировках явных успехов, вам не придется больше много размышлять о мотивации. Достаточно делать то, что вам подсказывает внутренний голос. **Тот, у кого чуткое сердце, кто видит в своих клиентах таких же людей**, как он сам, а не только покупателей, тому его **здоровый смысл всегда подскажет**, что делать в той или иной ситуации. При этом **радость от работы и успех будут гарантированы**.

Почему вы должны задавать вопросы?

Как складывается у вас разговор с клиентом? Вы многое знаете о своей фирме, о выпускаемых или продаваемых ею товарах и все об их использовании. А что вы знаете о своем клиенте, даже если вы давно с ним знакомы? Ведь именно сегодня у него может возникнуть совершенно новая проблема, которой не было прежде. И если вы неправильно начнете беседу, то можете так и не узнать о ней!

Теперь представьте себе работу врача. Врач обладает глубокими знаниями по своей специальности. Ему известны многие лекарства, которые могут снять боль. Но он не знает, что сегодня болит у его пациента. Что же он делает? Он задает вопросы. При помощи вопросов он выясняет жалобы пациента. Затем он прописывает лекарства и дает указания по их приему. При помощи вопросов он выясняет, насколько пациент его понял. Задавая вопросы, он предлагает пациенту сделать выбор.

Задавать вопросы - такова неотъемлемая часть обязанностей представителей основных профессий, связанных с обслуживанием людей. Для того чтобы узнать проблемы человека, чтобы завязать с ним разговор, чтобы вызвать к себе его доверие, вы должны задавать вопросы. В любом разговоре вопросов не миновать. Чем больше вопросов вы задаете, чем точнее и целенаправленнее они сформулированы, тем лучше вы сможете овладеть ситуацией. В высшей степени эта закономерность относится к деловым беседам; с клиентами.

Каждому, а особенно продавцам, стоит помнить о старой мудрости:

"Кто говорит сам, тот не узнает ничего нового!"

И еще одно предупреждение: продавец или консультант, который не задает вопросов, а приводит один аргумент за другим, не только не узнает ничего нового, но и чаще всего говорит со своим клиентом на разных языках!

Какие преимущества дают вопросы?

Продавец/консультант, который задает вопросы своему собеседнику/клиенту:

- показывает свой интерес к мнению клиента,
- вовлекает клиента в разговор, управляет им,
- получает ценные сведения для дальнейшего их использования в разговоре,
- лучше распознает мотивы принятия клиентом решений и причины его возражений,
- показывает своему собеседнику, что серьезно и заинтересованно воспринимает его проблемы,
- считается с честолюбивыми устремлениями клиента; дает возможность собеседнику подтвердить свои аргументы и таким образом постепенно подводит его к намеченной цели,
- особой постановкой вопроса содействует получению желаемого ответа, направляя таким образом разговор в нужное русло, предотвращает превращение делового разговора с целью продажи в спор, в котором консультант неизбежно терпит поражение,
- исподволь влияет на изменение настроения и позиций клиента,
- предупреждает пустопорожнее обсуждение малозначимой информации и возникновение скуки и безразличия у клиента,
- избегает невеских и избыточных аргументов,
- создает о себе впечатление воспитанного человека, завоевывает доверие клиента.

Кто задает вопросы, тот управляет! Кто утверждает, тот вызывает сопротивление!

**"Утверждение влечет за собой
противоположное утверждение
и в последующем спор.
Вопрос влечет за собой ответ (информацию)
и в последующем сотрудничество".**

Ян Ваге

Техника постановки вопросов, виды вопросов

1. Закрытые вопросы.

Вопрос, на который собеседник может, как правило, ответить только односложными "да" или "нет", обозначают как закрытый вопрос, потому что он приводит к завершению разговора, т. е. по содержанию не создает предпосылок для его продолжения.

"Вы уже об этом слышали?"

"Есть ли у вас возможность испытать этот прибор?"

Такая форма вопроса облегчает процесс общения, поскольку ваш собеседник может ответить лишь одним словом. Однако, задавая такие вопросы, **вы ничего не сможете узнать** о побудительных мотивах и истинных потребностях партнера. Кроме того, вы рискуете получить отрицательный ответ, затрудняющий продолжение беседы.

Закрытые вопросы **демотивируют**, поскольку не позволяют партнеру показать в разговоре свои знания.

Закрытые вопросы целесообразно задавать:

- если вы хотите получить лишь краткий однозначный ответ;
- если вы имеете дело с исключительно неразговорчивым собеседником;
- если вы все-таки надеетесь, задав целую серию подобных вопросов, выудить нужную информацию;
- если вы хотите быстро проверить, правильно ли вы поняли слова своего собеседника.

Использовать закрытые вопросы следует осторожно, так как заданные один за другим они производят впечатление допроса.

2. Открытые вопросы.

Открытые вопросы называются так потому, что позволяют "открыть", завязать разговор, так как собеседник не может ответить на них односложно, сказав только "да" или "нет". Открытые вопросы побуждают его сообщить вам определенные сведения и этим дать новую пищу для разговора.

Всегда, когда вы хотите склонить собеседника к высказыванию его мнения, следует прибегать к помощи открытых вопросов. Особенно важно их использовать в коммерческой беседе на этапе выяснения потребностей и запросов клиента.

"Что вы об этом слышали?"

"Какие у вас есть возможности испытать этот прибор?" Если вы хотите как можно больше узнать о своем собеседнике, его **потребностях, запросах, проблемах, желаниях и позициях**, задавайте ему открытые вопросы.

Открытые вопросы, как правило, начинаются с вопросительных слов:

кто, что, где, когда, зачем, почему, сколько, кому, как, чем...?

Открытые вопросы особенно целесообразно применять:

- для начала разговора;
- для перехода к последующим этапам делового разговора;
- если вы хотите заставить собеседника подумать;
- если вы хотите выяснить его интересы и позиции;
- если вы хотите докопаться до причин его страхов, тревог, сомнений и отказов.

Однако будьте осторожны с вопросами, начинающимися со слов "почему?", "по какой причине?!"

"Почему же вы сразу не...?"

"По какой причине вы затягивали решение этого вопроса?"

"Почему вы не заявили...?"

В вопросах, начинающихся со слов "почему?", "по какой причине?", часто скрыт упрек, поэтому они воспринимаются как обвинение, вынуждающее вашего собеседника оправдываться. Он чувствует, что вы не считаетесь с ним и даже нападаете на него.

Лучше использовать более нейтральное вопросительное слово, сохраняя смысл своего высказывания:

"Что вас заставило это сделать?"

"Какие причины вам помешали...?"

"Что вас удержало от...?"

Такие открытые вопросы не имеют эмоциональной окраски, они звучат по-деловому, показывают вашу заинтересованность и поэтому лучше воспринимаются собеседником. Прочитайте вслух следующие вопросы и обратите внимание на то, как по-разному они звучат, несмотря на одно и то же содержание:

"Почему же вы мне сразу не позвонили, когда это произошло?"

"Что вам помешало немедленно позвонить мне?"

Вы почувствовали, как при первом вопросе от выброса адреналина в кровь так и хочется вспылить и ответить резкостью? Обратили ли вы внимание, что во втором вопросе допущение уважительных причин или по крайней мере отсутствие злого умысла звучит более корректно?

Однако вопросы, начинающиеся со слов "почему?", "по какой причине?", оправданны и необходимы при выяснении мотивов - **"Почему это для вас имеет такое значение?"** (см. также [раздел "Как выяснить мотивы покупки/принятия решения о покупке вашего делового партнера?"](#)).

3. Наводящие вопросы.

Вопросы, относящиеся к этой категории, побуждают собеседника подтвердить сказанное вами. В наводящем вопросе уже формулируется определенное мнение. Задавая такой вопрос, вы надеетесь, что собеседник согласится с этим мнением, т. е. вы как бы внушаете это мнение и исподволь оказываете влияние на ход разговора так, что собеседник не сразу осознает это.

"Вы же наверняка в этом заинтересованы...?"

"Вы, конечно, не хотите, чтобы...?"

Опасность этого вопроса заключается в том, что партнер может почувствовать, что вы хотите его надуть или одурачить. Это сразу вызывает внутренний протест.

Обязательно воздерживайтесь от наводящих вопросов во время анализа потребностей, поскольку с помощью вопросов такого рода вы **не получите никакой новой информации**.

Наводящие вопросы целесообразно задавать:

- для подведения итогов разговора, когда собеседник наверняка даст утвердительный ответ;
- если вы хотите заставить говорливого собеседника вернуться к обсуждению того или иного вопроса;
- если вы имеете дело с особенно нерешительным партнером.

В целом наводящие вопросы нужно использовать крайне осторожно. Всегда следите за тем, чтобы постановка вопроса вызвала у собеседника положительную реакцию, поэтому, обращаясь к собеседнику с наводящим вопросом, всегда называйте его по имени.

Продавец: *"Г-жа А, разве это не совпадает в точности с вашими интересами?"*

"Г-н М, разве вы не разделяете мнение о том, что...?"

"Кроме того, г-н Г, мы наверняка с вами единомысленны во мнении о том, что...?"

"Г-жа С, ведь вы тоже считаете, что...?"

Наводящий вопрос отличается особой вопросительной интонацией и включением в него слов "конечно", "разве", "тоже", "точно", "не правда ли", "же", "ведь" и др.

4. Альтернативные вопросы.

Альтернативный вопрос дает собеседнику возможность сделать выбор из двух (или более) предложений. Альтернативный вопрос помогает принять решение.

"Вы предпочитаете сначала посмотреть панель управления или ознакомиться с результатами испытаний?"

"Вы хотите сначала узнать о функциональном блоке или о программном управлении этой установки?"

"Вы сами представите результаты анализа деятельности фирмы, проведенного вашими собственными специалистами, или позволите нашему исполнительному директору как нейтральному партнеру ознакомиться с ними?"

Альтернативные вопросы употребляют:

- при согласовании плана деловой беседы или ее дальнейшего развития;
- при подведении промежуточных итогов (договоренность об условиях проведения деловой встречи и т. д.);
- для того чтобы побудить партнера к окончательному принятию решения о покупке;
- для того чтобы развеять опасения у неуверенного партнера, ориентированного на надежность, избегающего риска и сомневающегося в нужности покупки.

При выдвижении предложений в альтернативном вопросе всегда следите за тем, чтобы партнер имел возможность выбрать наиболее выгодное, с его точки зрения. Только если будете честно консультировать клиента, а не манипулировать им, вы можете рассчитывать на длительное сотрудничество с довольными клиентами. Поэтому будьте осторожны и, задавая альтернативный вопрос, не выносите оценок какому-либо одному варианту:

"Предположим, вы решили приобрести эту систему, предпочитаете ли вы подключиться к информационной сети или работать на одном компьютере, что потребует от вас меньших усилий?"

5. Обоснованные вопросы.

Задавать вопросы важно на любом этапе коммерческих переговоров, однако чаще всего вопросы задают при анализе потребностей. Продавец, задавая вопросы, должен следить за тем, чтобы беседа не превращалась в допрос. Поэтому ваш собеседник должен понимать, для чего вы задаете ему вопрос и почему вам нужен его ответ.

Если собеседник знает, зачем вы задали ему тот или иной вопрос, он не будет чувствовать себя допрашиваемым. Ведь в конечном счете он хочет, чтобы вы предложили ему именно те товары или услуги, которые ему нужны. Поэтому обосновывайте свои вопросы:

"Для того чтобы я мог разработать решение, полностью отвечающее вашим целям, мне нужны некоторые сведения о вашем предприятии (об организационной структуре вашей фирмы, ваших планах...) и используемом вами способе производства. Как...?"

После такого вступления задавайте вопросы до тех пор, пока ваш собеседник высказывает желание отвечать на них. Если он проявляет некоторое недовольство, обоснуйте свой интерес еще раз, объясняя как сообщенные им сведения помогут вам и в итоге ему самому. Используйте для этого обоснованные вопросы.

Давая обоснование вопросу, вы порой можете одновременно **сообщить партнеру дополнительные сведения**.

"Насколько вам выгодно использовать для решения проблемы А специальное программное обеспечение? Я задаю этот вопрос, потому что другое предприятие вашей отрасли благодаря этой программе добилось более надежных, неоднократно подтвержденных и более высококачественно воспроизводимых результатов..."

"Насколько выгодно может быть для заказчика строительных работ, планирующего с помощью компьютерной программы управлять расходом электроэнергии, использование такого-то продукта... (название продукта собственной фирмы). Я спрашиваю это потому, что в подобных случаях домовладельцы за счет оптимизации параметров используемого оборудования при помощи... (название продукта собственной фирмы) смогли сэкономить значительные средства".

6. Встречный вопрос.

Ведет разговор, берет на себя активную роль тот, кто задает вопросы. Тот, кто отвечает, выражает свою реакцию и часто преждевременно связывает себя обещаниями. Если ваш партнер постоянно задает вопросы, он определяет стратегию деловой беседы. Кроме того, он побуждает вас высказывать свое мнение, что в последующем может помешать вашей аргументации. Не давайте ответ до тех пор, пока не узнаете, что в действительности интересует вашего собеседника! Только когда вам будет известно, что кроется за его вопросом, зачем он вам его задает, вы поймете, как следует сформулировать свой ответ так, чтобы он удовлетворил и убедил партнера.

Если вы хотите вновь взять **инициативу** в беседе в свои руки, используйте встречный вопрос.

"Что вас при этом особенно интересует?"

"Что для вас в этом особенно важно?"

"Это очень интересно! Почему вы так считаете?"

Встречные вопросы используют для того, чтобы:

- вновь взять на себя руководство беседой;
- получить более подробную информацию;
- заставить партнера дать уточнение;
- выиграть время для размышления;
- выяснить подоплеку заданного собеседником вопроса или уточнить свои предположения по этому поводу;
- выявить вероятные возражения и указать на новые соображения и позиции;
- дать собеседнику время на размышление;
- направить беседу в желаемое русло.

Используя встречный вопрос, можно также употреблять вопросительные слова "почему?" и "по какой причине?":

"Почему вы об этом спрашиваете?"

"По какой причине этот пункт особенно важен для вас?"

Прежде чем задавать встречный вопрос, следует сначала повторить вопрос собеседника, чтобы подтвердить, что вы внимательно его слушаете и готовы ему ответить. Разве вы сами особенно во время переговоров и даже при менее важных беседах не ждете от собеседника отклика, подтверждения того, что ваш вопрос или мнение услышаны и поняты? Разве вам не придает уверенности положительная реакция собеседника на ваши вопросы или аргументы? Наверное, вам бы не хотелось, чтобы ваши слова падали словно в пустоту, не рождая у собеседника желания как-то проявить к ним свое отношение? Отправителю сообщения приятно, когда он знает, что его понимают, что его словам придают важное значение.

Прежде чем ответить на вопрос, вы должны точно знать, с какой целью собеседник задает вам этот вопрос. Что за ним скрывается? Часто это бывает стремление получить дополнительные сведения, однако случается, что вопрос выполняет роль западни или тактической уловки.

Начальник: *"Г-н Хубер, когда вы последний раз были у нашего клиента Х?"*

Продавец: *"Примерно месяц назад".*

Начальник: *"Так-так, значит, примерно месяц назад. Когда вы посетите его в следующий раз?"*

Продавец: *"До наступления лета я не планирую его посещать".*

Начальник: *"Вот как? Жаль".*

Клиент: *"С какого времени вы продаете этот продукт?"*

Продавец: *"Продукт поставляется со склада уже в течение полугода".*

Клиент: *"Гм (продолжительное молчание), придите ко мне снова через полгода!"*

В обоих случаях продавец подвергся риску поймать себя на слове, связать обещанием еще до того, как узнал, с какой целью собеседник задает ему вопрос. Вам уже известно: направляет разговор тот, кто задает вопросы. Но: **кто отвечает, тот связывает себя обещанием!**

Насколько вы хотите направить разговор с клиентом в желаемое вам русло, настолько это может стать опасным для вас, если вы слишком поспешно и необдуманно свяжете себя обещанием.

Часто задающий встречный вопрос клиент проявляет свой интерес к обсуждаемому вопросу. Его полное право проявлять при этом неуверенность или скептицизм. Так или иначе вам необходимо выслушать вопрос или возражение и попытаться выиграть время, чтобы разузнать, **какую цель преследует собеседник**, задавая вам тот или иной вопрос.

Даже если у вас готов убедительный ответ по существу дела, знаете ли вы, **как** его следует сформулировать, чтобы он удовлетворил потребность партнера?

Вопросы сами по себе носят характер принуждения, так как человек, которому задали вопрос, почти по привычке стремится дать ответ. Поэтому нередко ответ оказывается не самым удачным, так как отвечающий не имеет времени для того, чтобы проанализировать скрывающуюся за вопросом потребность и продумать точный и оптимальный ответ.

Как же научиться давать точные и оптимальные ответы?

Давать немедленно на любой вопрос верный ответ могут, пожалуй, лишь исключительно гениальные люди. Ответ не всезнайки, не насмешливый или даже оскорбительный, а тот, который убеждает и по существу, и в эмоциональном плане.

Большинству людей, однако, нужно некоторое время, чтобы продумать ответ. Вы тоже относитесь к их числу? Тогда лучше всего действовать следующим образом:

I. Сначала подтвердите, что вы поняли вопрос, такая реакция дает вам время на размышления.

Прежде всего выскажите свою реакцию на любой вопрос, обращенный к вам:

"Хорошо, что вы об этом заговорили! Я понимаю, что вас волнует этот вопрос..."

"Вопрос, которого вы коснулись, очень важен (вполне оправдан)..."

"На ваш вопрос не так просто ответить, вы ведь это знаете..."

"Этим вопросом вы попали в самую точку..."

"Поздравляю вас! Таким заковыристым вопросом вы кого угодно поставите в затруднительное положение..."

"Я не ожидал такого вопроса, на него я пока не готов ответить..."

Обратили внимание? Выражая тем или иным способом свою реакцию на вопрос собеседника, вы не только выигрываете время, но и заметно даете партнеру почувствовать его значимость для вас. Подсознание собеседника это обязательно отмечает, положительно настраивая его. Если умело использовать этот прием, можно заметно повлиять на ход беседы.

Помните ли вы оба вышеописанных примера? Г-н Хубер мог бы оказаться в более выигрышном положении, если бы более точно знал, какие причины побудили его начальника задать такие вопросы. Беседа могла бы сложиться так:

Начальник: *"Г-н Хубер, когда вы последний раз были у нашего клиента X?"* Продавец: *"Хорошо, что вы задали мне вопрос именно о фирме X. По какому поводу вы спрашиваете меня о ней?"* Начальник: *"Я уже давно собирался посетить X вместе с вами. Когда вы планируете побывать у него в следующий раз?"*

Продавец: *"Замечательная идея! Вас устроит, если я договорюсь с ним о нашем совместном посещении в конце июня?"*

Или

Клиент: *"С какого времени вы продаете этот продукт?"*

Продавец: *"Какой хороший вопрос! Что навело вас на мысль задать его?"*

Клиент: *"Знаете ли, если продукт присутствует на рынке менее года, мы обходим его стороной! Нам нужны испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя товары!"*

Продавец: *"Придерживаясь такой позиции, вы избавляете себя от горького разочарования. Когда вы хотите испытать продукт?"*

Подтверждая то, что поняли вопрос, высказывая свою реакцию на него, вы идеальным образом готовите почву для встречного вопроса.

II. Давайте ответ только тогда, когда уверены, что он будет хорошо понят, т. е. когда он отвечает истинной потребности собеседника и не мешает вам приводить дальнейшие аргументы.

Давая поспешный ответ, не делая попытки выяснить, что побудило собеседника задать именно этот вопрос, вы рискуете быстро оказаться вне игры. Вы должны твердо усвоить:

То, что вы говорите, должно соответствовать действительности. Но обязаны ли вы говорить все, что соответствует действительности или что вам известно?

7. Обходной вопрос.

Вопросы этого типа следует задавать, когда вы хотите окольным путем, лавируя и обходя опасности, достичь свою цель. Они носят дипломатический характер и требуют особой интуиции и чужья.

С помощью обходных вопросов вы можете:

- избежать отказа и отговорок со стороны собеседника,
- добиться перенесения деловой встречи на другой день,
- добиться условного согласия, исподволь подвести партнера к желаемой цели,
- обратить внимание собеседника на существо проблемы,
- избежать конфронтации с ним.

Клиент: *"У меня нет бюджетных средств".*

Продавец: *"Вы заинтересованы в том, чтобы с помощью требующей меньших издержек информационной системы более эффективно использовать бюджетные средства?"*

Клиент: *"У меня нет времени".*

Продавец: *"Я вас отлично понимаю. Вас интересует, как можно быстрее обобщать и использовать данные по сбыту, точнее информировать свое руководство и при этом экономить время?"*

Клиент: *"Продукты вашей фирмы слишком дороги для меня".*

Продавец: *"Я правильно понимаю, что вас прежде всего интересует рентабельность системы? При этом вы придаете большее значение фазе покупки (разработки, установки) или эксплуатации?"*

8. Контрольные вопросы.

Контрольный вопрос позволяет вам узнать, слушает ли вас собеседник и правильно ли он понимает то, что вы говорите.

"Вас интересуют более подробные сведения?"

"Я сообщил вам массу сведений. Понятно ли я рассказал или мне стоит еще раз обобщить самое главное?"

Еще лучше постоянно внимательно наблюдать за поведением партнера, обращая внимание на подаваемые им сигналы, свидетельствующие о его согласии или возражении, и как можно чаще добиваться его одобрения и подтверждения сказанному вами. Контрольные вопросы можно также использовать, если вы хотите узнать, правильно ли вы сами поняли своего партнера:

"Я правильно вас понял? Вы говорите...?"

Приводя ряд доводов, всегда в заключение кратко подводите итоги и заручайтесь согласием собеседника. В этой ситуации вы можете использовать закрытые или наводящие вопросы, поскольку на этом этапе беседы вам не требуются пространные объяснения и рассуждения.

Вопросы следует задавать индивидуально

После того, как вы научились правильно формулировать вопросы и задавать определенные виды вопросов в подходящее время, необходимо еще обратить внимание на то, чтобы определенному партнеру задавать нужные и точные вопросы.

Кому и какие вопросы задавать?

Задавать вопросы, ориентированные на конкретного собеседника так же важно, как давать ответы, удовлетворяющие его интересы! Поэтому еще во время подготовки к деловой беседе подумайте над такими вопросами:

На какой иерархической ступени стоит ваш собеседник?

Чем он занимается?

Что его интересует? Что он хочет знать?

Какое решение он примет? Какими критериями будет при этом руководствоваться?

Что известно только ему? На какие вопросы он может лучше всего ответить?

От кого вы можете получить ответы на вопросы, на которые данный партнер не хочет или не может ответить?

Какие вопросы повышают его значимость?

Какие вопросы станут свидетельством того, что вы являетесь для него компетентным партнером?

Какие производственные цели преследует он, исполняя свои должностные обязанности?

Каковы его личные потребности, надежды и ожидания, чего он хочет добиться только для себя?

О чем еще следует спросить именно этого человека?

Основательно проанализировав, с кем вам предстоит беседа, целесообразно составить перечень вопросов, которые вы можете адресовать только этому собеседнику, по приведенному ниже образцу.

Вопросы, целью которых является анализ потребностей, адресованные:

1. Коммерческому директору или члену правления:

Как фирма воспринимает свою роль?

Каковы задачи фирмы, ее философия, идеалы?

Какие цели, прежде всего средне- и долгосрочные, вы преследуете?

Каковы характерные особенности политики фирмы?

При помощи каких стратегий вы пытаетесь достичь намеченных целей?

Какими представлениями вы руководствуетесь? Какие сильные стороны и достоинства отличают вашу фирму?

В чем проявляются слабые места фирмы?

Что вы планируете улучшить и усовершенствовать?

Какие организационные принципы и принципы руководства свойственны вашей фирме?

Какую управленческую информационную систему вы используете?

Насколько актуальны и систематизированы накопленные данные?

Какие у вас инвестиционные планы или проекты? Чем отличается развитие фирмы?

Какие показатели наилучшим образом отражают нынешнее состояние дел на фирме?

Какие планы вы наметили на ближайшее время? С какими предприятиями вы работаете в кооперации?

Каково ваше положение на рынке? Каковы тенденции развития всей отрасли?

Какие сильные стороны/недостатки стратегии наблюдаются у ваших конкурентов?

Какова ваша зависимость от поставщиков, клиентов и партнеров?

Чем отличаются взаимодействия внутри руководства фирмы?

Как складывается сотрудничество с производственным советом?

Могут ли результаты проводившихся как специалистами фирмы, так и независимыми экспертами анализов деятельности фирмы стать основой важных инициатив?

Какая реклама представляет общественности деятельность фирмы?

Какой концепции развития рынка вы придерживаетесь?

И т.д.

2. Начальнику отдела или цеха:

Какими должны быть результаты выполнения этого проекта/ внедрения этой системы?

Каково ваше участие в этом проекте?

Какие личные цели вы преследуете, участвуя в этом проекте?

Что при этом является для вас самым главным?

Кто и о чем принимает решения? Кто ведает вопросами снабжения?

Какое значение имеет для вас и ваших сотрудников взаимодействие с невходящими в фирму структурами?

Какой опыт накоплен в отношении обработки данных?

Какие образования и квалификацию имеют пользователи системы электронной обработки данных?

Какие требования вы предъявляете к обслуживающему персоналу?

Как отдел работал до сих пор?

Чем отличаются ваши организационные структуры (организация пусконаладочных работ)?

Сколько пользователей это касается, с какого времени?

Какие страхи/опасения свойственны пользователям? Как их следует обучать?

Что изменилось для пользователей с введением этой системы?

Должны ли решения по поводу этих капиталовложений согласовываться с какой-либо инстанцией?

Какова в этом вопросе позиция вашего руководства?

Как нам лучше всего добиться согласия руководства фирмы/лица, уполномоченного принимать решения по поводу ваших планов и целей?

И т. д.

Разумеется, этот перечень должны дополнять вопросы, касающиеся специфики деятельности отдела или производственного подразделения. В каждом отдельном случае вопросы следует формулировать индивидуально в соответствии с задачами и целями определенного отдела (маркетинга, сбыта, кадров, обучения и повышения квалификации, исследований и разработок, производственного, закупок, материально-технического снабжения, финансового, аналитического). В этой ситуации вы, будучи продавцом, можете в полной мере проявить свои **знания отрасли, компетентность и хорошую подготовку**, что в значительной степени влияет на то, будет ли партнер воспринимать вас как знающего и толкового специалиста.

3. Руководителю информационного отдела:

Каково положение и роль отдела на фирме?

Какова инфраструктура информационного отдела?

Какую систему "клиент - обслуживаемое устройство" вы используете?

При помощи какой операционной системы?

При помощи какого банка данных? При помощи какого программного обеспечения?

Какова загруженность системы?

Что происходит, когда руководство хочет получить сведения об XY?

Как долго длится этот процесс?

Какова ваша среднесрочная стратегия?

Насколько вы довольны используемой ныне системой?

Насколько вас удовлетворяют поставщики аппаратных средств? Насколько вас удовлетворяет сотрудничество с поставщиками программного обеспечения?

Как вы внедряете новые версии программного обеспечения в свои децентрализованные системы?

Каковы издержки при использовании нынешнего способа?

Предпочитаете ли вы для решения ваших будущих проблем централизованную или децентрализованную систему?

Что вы лично ожидаете от использования новой системы?

Как работа вашего отдела влияет на деятельность всей фирмы? Когда в отделе наблюдаются периоды авральной работы и периоды простоя?

И т.д.

4. Руководителю отдела закупок:

Какие требования предъявляют обслуживаемые вами отделы/пользователи?

Какие требования предъявляет вам руководитель фирмы?

Какова сметная стоимость проекта?

В каком году/отчетном году должны быть выставлены счета?

Каких условий контракта вы хотите добиться относительно условий оплаты, относительно условий страхования?

Как я могу способствовать тому, чтобы требуемый вами бюджет был утвержден?

И т. п.

В умении правильно **приспосабливаться к нужным целевым группам**, собственно, и состоит искусство тех продавцов, которые становятся настоящими знатоками отрасли. В умении задать правильный вопрос сразу же проявляются опыт и ноу-хау разных продавцов, а кроме того, насколько добросовестно они подготовились к деловой встрече с клиентом. Толковые преуспевающие продавцы обязательно составляют подробный перечень возможных вопросов с целью анализа потребностей, из которого им при каждом первичном деловом разговоре с новым клиентом остается только выбрать подходящие, ориентированные на конкретного собеседника.

Разумеется, целевые группы могут быть разными, это зависит от того, со специалистами какой отрасли вы имеете дело. Например, продавцу, работающему со специалистами по системам автоматизации зданий, можно составить перечень вопросов, адресованных следующим разным целевым группам:

1. Инженерам-консультантам.
2. Руководителю строительства от генерального заказчика (архитектору/инженеру-строителю).
3. Управляющему по вопросам недвижимости конечного потребителя.
4. Чиновникам государственного управления по строительству (советнику/директору).
5. Пользователям конечного потребителя:
 - а) техникам,
 - б) руководителям отделов технического контроля,
 - в) руководителям отделов кондиционирования воздуха,
 - г) руководителям электротехнических отделов.
6. Ответственным лицам в фирмах, устанавливающих отопительные приборы, вентиляцию и кондиционеры:
 - а) руководителям проекта,
 - б) руководителям отделов технического контроля.

Продавцу программных средств, используемых в сфере общественного питания, следует адресовать свои заранее продуманные вопросы:

1. Владельцу предприятия:
 - а) только арендодателю,
 - б) независимому предпринимателю.
2. Арендодателю и независимому управляющему.
3. Работающему по найму управляющему.
4. Директору ресторана.
5. Менеджерам по продуктам питания и напиткам.
6. Непосредственным пользователям, например официантам, барменам и т. д.

Для каких целевых групп нужно разработать вопросы для проведения анализа потребностей?

Самое важное при анализе потребностей

- Эмоции чаще всего оказывают более сильное, чем рациональные разъяснения, влияние на поведение и действия и этим самым на принятие партнером решений.
- Вашему партнеру нужны не только хорошие продукты и услуги, он прежде всего хочет удовлетворить свои потребности.
- Спросите у своего партнера, чем он недоволен, что он хочет вместо этого и почему определенные желания важны для него. Таким образом вы узнаете мотивы принятия им тех или иных решений (безопасность, престиж, удобство, получение прибыли...). Узнайте у него также, какие пути достижения он считает приемлемыми и по каким причинам.
- Формулируйте вопросы, ориентируя их на конкретного партнера, и старайтесь задавать много открытых вопросов. Таким образом:
вы покажете свой интерес к партнеру и подчеркнете его значимость для вас, стимулируете активность партнера и побудите его к размышлениям, заставите его говорить и благодаря этому получите новые сведения, сможете найти убедительные аргументы в пользу продаваемого продукта и без больших усилий добьетесь согласия партнера, сможете управлять разговором.
- Отвечая на вопросы собеседника на этом этапе, сначала выскажите свое отношение к ним, отреагируйте на них: это даст вам время на раздумья, поможет перейти к встречному вопросу. Задавайте встречный вопрос, чтобы вновь взять инициативу в свои руки. Внимательно наблюдайте за собеседником и активно слушайте его. Этим вы продемонстрируете свое внимание к партнеру, повысите его значимость и важность его целей. Вы завоеуете доверие партнера. Благодаря этому вы своевременно получите невербальные сигналы, свидетельствующие о его одобрении или несогласии. Из ответов собеседника вы получите много указаний и импульсов, которые помогут сформулировать дальнейшие вопросы и убедительные доводы.
- В то время, когда собеседник дает ответ, делайте краткие записи его буквальных высказываний. По завершении беседы проанализируйте записи, чтобы выявить истинные, часто неосознанные и скрытые движущие мотивы своего партнера.
- По возможности предоставьте партнеру возможность взять продаваемый вами товар в руки. Пусть он его потрогает, увидит, услышит, понюхает, попробует на вкус.
- При идеальном распределении ролей на этапе анализа потребностей 10% времени должен говорить продавец и 90% - клиент!

Глава 7. Умение активно и внимательно слушать

Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!

Почему во время деловой беседы недостаточно просто слушать собеседника? Почему вы должны его активно слушать, а еще лучше чутко вслушиваться в его слова? С какими людьми из своего личного окружения вы могли бы поучиться активно слушать?

Какие по длительности высказывания вы можете по-настоящему точно (слово в слово) выслушать и запомнить, чтобы позднее суметь их дословно повторить и учесть при обдумывании своих доводов?

Как функционирует ваш "рабочий накопитель информации" (ультракороткосрочная память)? Какие части высказываний собеседника вы запоминаете лучше всего? На что следует обратить внимание, чтобы действительно услышать, что говорит собеседник?

Почему нужно продумывать свой ответ только после того, как партнер закончит говорить?

На что следует обратить внимание, чтобы собеседник вас правильно понял?

Что вы можете узнать, если во время беседы будете постоянно внимательно наблюдать за своим партнером?

Как можно доходчиво и ярко выражать свои мысли, чтобы облегчить партнеру понимание и запоминание ваших аргументов?

Что происходит в вашем головном мозге в период между приемом и передачей информации? Как добиться того, чтобы научиться мысленно дословно повторять самые важные части из высказываний партнера? Что вам даст, если, прежде чем ответить на вопрос, заданный собеседником, вслух повторите его?

Какую часть своего послания вы передаете через речь и какую - через интонацию, язык мимики и жестов (поведения в целом)?

Что значит слушать активно?

Для последовательного проведения анализа потребностей опытный продавец считает чрезвычайно важным не только задавать целенаправленные вопросы, но и научиться правильно использовать собственный слух, чтобы внимательно слушать собеседника, а лучше сказать - так чутко прислушиваться к его словам, чтобы представить себя на его месте.

Даже самый удачно сформулированный вопрос ничего не даст, если вы не выслушаете внимательно ответ, данный на него собеседником. Наблюдения за многими тысячами продавцов и консультантов, обучавшихся на проводимых мной семинарах за последние 15 лет, позволяют мне с сожалением утверждать: даже среди очень опытных и умелых продавцов, блестяще овладевших искусством задавать вопросы, лишь единицы умеют по-настоящему выслушивать ответы собеседника!

В данном случае речь идет не об умении просто внимать собеседнику, а внимать ему, буквально превращаясь в слух! Древняя азиатская мудрость гласит: "Каждый народ обладает таким языком, который он заслуживает". Некоторые японские предприниматели считают, что истинная причина неудач немецких деловых партнеров во время переговоров с ними заключается в их неумении внимательно выслушивать собеседников.

Внимательно слушать собеседника означает скорее чутко вслушиваться в его слова, буквально представлять себя на его месте, думать его мыслями и ощущать его чувства в момент переговоров.

К сожалению, научиться по-настоящему активно слушать, пользуясь книгой, едва ли возможно. Этому предмета не существует в программах учебных заведений Германии (возможно, потому что учителя и преподаватели никогда этому не обучались). Вот почему получается, что эта ответственная и важная задача выпадает на долю инструкторов по вопросам коммуникации и сбыта, которые обучают продавцов. Ибо внимательно слушать тоже можно научиться, как любому другому элементу хорошо зарекомендовавшей себя методики продаж.

Понять человека можно только тогда, когда внимательно его слушаешь!

Большинство людей слушают своих ближних чаще всего настолько, насколько слова собеседников подтверждают их уже сложившееся мнение или расходятся с ними, заставляя возражать. Все, что выходит за эти рамки, как правило, пропускают мимо ушей. Многие люди хотя и позволяют другим высказаться, однако из их речей слышат лишь то, что имеет хоть какое-то отношение к их собственной персоне или к накопленному ими опыту. Между тем люди, которые умеют внимательно слушать, постоянно знакомятся с новыми позициями и убеждениями, учатся на них и обогащают свои взгляды и опыт.

Умение внимательно слушать является элементарным выражением хорошего воспитания и пристойного поведения.

Не зря же у каждого человека два уха, но лишь один рот!

Почти каждый человек охотнее всего говорит о себе и своих проблемах. Эта особенность мешает ему по-настоящему слушать собеседника. И если он все-таки выслушает его, то чаще всего лишь для того, чтобы как можно скорее выискать в его словах ту "зацепку", которая позволит ему продолжать ораторствовать.

Однако для вас как продавца/консультанта важно чутко вслушиваться в то, что говорит ваш партнер, чтобы таким образом получить необходимые сведения. Во время деловой беседы отрешитесь от всех посторонних мыслей, чтобы не прослушать то важное, что может вам сообщить собеседник.

Всецело сосредоточьте внимание на своем партнере и его словах. Постарайтесь поставить себя на его место. Мысленно "влезьте в его шкуру" и взгляните на сложившуюся ситуацию его глазами.

Внимательно слушая собеседника, вы даете ему почувствовать, что он для вас является значимым лицом. Вы таким образом показываете свой интерес к его проблемам. Собеседник, видя в вашем лице благодарного слушателя, сообщит вам нужные сведения охотнее и в большем объеме, чего не случится, если у него сложится впечатление, что вы слушаете его вполуха.

Любые вопросы с вашей стороны оказываются бессмысленными, если вы не слушаете своего собеседника активно и внимательно. Вот почему так нужно постоянно сознательно тренироваться, совершенствуя свое умение внимательно слушать. Для этого вам, однако, требуется помощь по меньшей мере одного человека, ибо только книги недостаточно. Вы можете тренироваться с любым человеком: своим спутником жизни, своими детьми, родителями, соседями, друзьями, коллегами, сотрудниками, начальниками и, конечно, со своими клиентами. Это пойдет на пользу всем: и вам, и тем, кто чувствует, что вы их признаете, понимаете и цените!

И еще один совет: внимательно слушайте окружающих даже тогда, когда они замолкают. Часто при этом они "говорят" больше, чем можно выразить словами.

"Контролируемый диалог"

Говорящий обращается, кроме всего прочего, к вашему слуху, эта же книга - лишь к вашему зрению. На учебных семинарах по вопросам коммуникации вы можете проверить свою способность внимательно слушать и совершенствовать ее, что с помощью книги сделать невозможно. И все-таки порекомендуем одно важное упражнение с целью тренировки умения активно слушать: так называемый "контролируемый диалог".

Найдите одного или двух партнеров, которые могли бы подыгрывать вам (их возраст при этом не имеет никакого значения, вы можете делать это упражнение с младшими школьниками или подростками). Согласуйте тему, на которую вы хотите поговорить друг с другом (при этом важны не столько смысл и содержание разговора, сколько возможность точного, слово в слово повторения сказанных фраз). Все, что вам требуется, - это лишь 15 мин времени, которые, несомненно, не пройдут без пользы как для вас, так и для ваших собеседников.

"Правила игры" при тренировке умения внимательно слушать и подтверждать.

А и **Б** в течение 5 мин ведут "контролируемый диалог". Третье лицо (**В**) выполняет роль внимательного наблюдателя. **В** следит за соблюдением правил игры и продолжительностью диалога. Упражнение можно выполнять и без наблюдателя, в этом случае вы сами должны следить за тем, чтобы полностью использовать запланированное время для выполнения упражнения, и только по окончании обсуждать его результаты.

Если получатель сообщения повторит его не полностью или неправильно, он может сделать вторую попытку. Если он по-прежнему делает промах, "отправитель" повторяет свое сообщение (шаг назад). С целью контроля вы можете записывать процесс выполнения упражнения на аудио- или видеокассету.

По истечении 5 мин:

Роли меняются: упражнение выполняют Б и В. А берет на себя роль наблюдателя.

Роли меняются: упражнение выполняют В и А. Б берет на себя роль наблюдателя.

Для того чтобы выполняющим упражнение было не так трудно дословно повторить сказанное вами, *начните разговор сравнительно короткими предложениями*, затем постепенно говорите более длинные фразы, однако удлиняйте их до тех пор, пока партнер еще будет в состоянии правильно повторить их.

Вы наверняка убедитесь, как быстро ваш партнер исчерпает свои возможности! Между тем вы произнесете лишь малую часть того, что обычно говорите за один "присест" в разговоре с окружающими!

Сделав такое "открытие", вы, несомненно, воспользуетесь возможностью, чтобы больше узнать о том, как функционирует ваша память.

Попытайтесь повторить сказанную вам фразу, даже если уверены, что не все ее слова запомнили. При этом возможны три варианта:

1. Вы выслушиваете собеседника до тех пор, пока ваш "накопитель оперативной информации" (ультракоротковременная память) не заполнится, и запоминаете только эту часть.

Результат: вы можете **правильно** повторить начало фразы, сказанной партнером, а все остальное забудете.

2. Вы настраиваете слух на процесс поступления информации и запоминаете то, что в момент прекращения поступления информации еще "высвечивается на экране" (мобилизована ультракратковременная память).

Результат: вы запомнили конец высказывания, но забыли то, что ему предшествовало.

3. Вы внимательно слушаете до тех пор, пока в высказывании партнера находите интересующие вас факты, и запоминаете лишь это.

Результат: после того, как ваш партнер закончил говорить, вы знаете лишь "серединку" из его высказываний, так как сказанное им в этой части совпадет с вашими представлениями или расходится с ними. Все остальное вспомнить вы не можете.

Пример правильно проведенного "контролируемого диалога"

1. **А** что-то говорит **Б**: *"Безалкогольное пиво должно бы стоить дешевле".*
2. **Б** повторяет сказанное **А** по возможности слово в слово: *"Ты считаешь, что безалкогольное пиво должно бы стоить дешевле?"*
3. **А** подтверждает, что **Б** правильно повторил сказанное им: *"Да "или "Верно".*
4. **Б** что-то говорит **А**: *"Я был бы скорее за то, чтобы цену на содержащее алкоголь пиво повысить. А ты какого мнения?"*
5. **А** повторяет сказанное **Б**: *"Ты был бы скорее за то, чтобы цену на содержащее алкоголь пиво повысить? Ты спрашиваешь меня, какое мое мнение по этому поводу?"*
6. **Б** подтверждает, что **А** повторил его фразу правильно. *Он кивает в знак согласия.*
7. **А** продолжает разговор: *"Что ж, это было бы возможно. Однако я не верю в то, что это можно будет осуществить в рамках ЕС".*

И т.д.

Рекомендация: вопросы повторяйте дословно и отвечайте на них только после краткого подтверждения их правильного повтора, данного вашим собеседником! Держите с ним обратную связь! (См. также [гл. 1 "Коммуникация в быту"](#).)

Разбор "контролируемого диалога"

1. На что вы должны обратить внимание, слушая собеседника, чтобы услышать то, что он говорит?

Необходимо всецело сосредоточиться на словах партнера. Чем дольше вы сосредоточиваете свое внимание, тем больше энергии тратите. Когда вы смотрите на партнера, то легче запоминаете то, что он говорит, однако не позволяйте визуальным впечатлениям отвлекать вас.

До тех пор, пока партнер продолжает говорить, нужно только внимательно его слушать. Недопустимо в это время делать предположения или сопоставления, толковать по-своему слова партнера и давать им оценку. Фразу партнера начинайте "переваривать" только после того, как он произнес ее до конца.

Опасность неправильного толкования заключается не только в том, что вы сосредоточиваете внимание лишь на наиболее важном (для вас). Часто достаточно и маленького словечка, чтобы смысл фразы полностью изменился. До тех пор, пока партнер полностью не высказался, запретите себе делать какие-либо ассоциации и вспоминать какие бы то ни было случаи из практики.

До тех пор, пока партнер не закончит говорить и вы не перестанете чутко прислушиваться к его словам, воздерживайтесь формулировать свой ответ ему. Обращайте внимание на невербальный язык, прежде всего на мимику и жесты, чтобы определить, что для вашего партнера действительно важно.

Слушайте не то, что вы хотите услышать, а то, что говорит ваш партнер. Если вы, переспрашивая партнера, будете убеждаться, что правильно его поняли, ваш разговор будет более результативным.

Опыт показывает, что правильно запомнить можно не более трех мыслей подряд. Если фразу дополняет второе придаточное предложение, накопитель информации оказывается не в состоянии полностью переработать всю фразу: или ее начало, или конец выпадает из памяти.

Если вас искренне интересует собеседник и предложенные им темы разговора, вы запоминаете гораздо больше.

Тренируйте свою память и внимание, систематически повторяя то, что вы слышите.

2. На что вы должны обратить внимание, высказывая свое мнение партнеру, чтобы он вас правильно понял?

Постоянно смотрите на своего партнера, чтобы убедиться:

- а) хочет ли и готов ли он принять ваше сообщение,
- б) следит ли за тем, что вы говорите,
- в) понимает ли вас.

Приспосабливайтесь под образовательный уровень собеседника и под его манеру говорить.

Подстраивайтесь под интересы, ожидания и привычки своего партнера.

Установите с ним контакт и старайтесь сохранять его. Говорите короткими, вразумительными фразами; лучше, чтобы каждая ваша отдельная реплика содержала только одну мысль, но не более трех.

Заранее обдумывайте, что вы хотите сказать (начинайте говорить после того, как мысленно откорректируете свое сообщение).

Делайте между произносимыми фразами небольшие паузы, позволяющие вам обдумать свою следующую мысль, а собеседнику - "переварить" то, что вы сказали. Сохраняйте с собеседником зрительный контакт и учитывайте его реакцию.

Усиливайте воздействие слов при помощи мимики и жестов. Старайтесь говорить выразительно и образно. Используйте преимущественно:

- а) конкретные, а не абстрактные понятия,
- б) сравнения и примеры,
- в) пословицы, цитаты, яркие метафоры, чтобы собеседник без труда мог вас понять и хорошо запомнить сказанное вами.

Ваша речь должна быть живой, неакадемичной. Используйте обиходную разговорную речь. Высказывания клиентов, давших вам или вашему продукту рекомендации, цитируйте в форме прямой речи.

Меняйте силу голоса и интонацию.

Говорите медленно, четко проговаривая звуки. Беседуя с иностранцами, говорите немного и еще четче.

Чаще задавайте контрольные вопросы, чтобы убедиться, что собеседник вас понял.

Заговорив на определенную тему, не отвлекайтесь на посторонние рассуждения.

Профессиональные термины, иностранные слова и сокращения употребляйте только в том случае, если уверены, что они известны собеседнику.

На диалекте говорите только в том случае, если на нем говорит ваш собеседник (общность).

3. В каких ситуациях вам поможет "контролируемый диалог"?

В качестве вслух произнесенного диалога, когда вы как можно точнее, а лучше слово в слово повторяете фразу, сказанную собеседником.

Если вам нужно выиграть время для раздумий, т. е. после того, как собеседник задал вам сложные вопросы или высказал критические замечания и возражения.

Чтобы сделать переход после паузы.

При повторении достигнутых соглашений, например при получении заказа (товар, его количество, цена, условия поставки и оплаты, банковские реквизиты и т. д.).

При повторении согласованных условий деловой встречи (имена, адреса, время, тема деловой беседы, номера телефонов и факсов и т. д.).

Чтобы подтвердить партнеру, что вы его правильно поняли. Если вы не уверены, что собеседник вас понял.

Чтобы побудить собеседника уточнить не очень ясную фразу.

Повторите неясную вам фразу до того слова, пока она вам понятна, показав вопросительной интонацией и обратив на собеседника вопросительный взгляд.

Чтобы из-за непонимания избежать излишней эмоциональной реакции и конфликта. (Это совершенно волшебный способ избежать в том числе супружеской ссоры, однако эффективно использовать его могут только люди тренированные.) "Контролируемый диалог" первоначально был придуман и использовался с этой целью иезуитами как "схоластический диспут".

В качестве беззвучного диалога, когда вы проговариваете услышанное мысленно, про себя.

Всегда, когда это важно. Не при светской беседе о пустяках, поскольку процесс мысленного повторения требует предельной сосредоточенности, а всегда, когда ваш партнер высказывает свои желания, тревоги, нужды, цели, опасения... или задает вам вопросы.

Повторение слов партнера позволяет наилучшим образом сосредоточиться на своем партнере и таким образом вытеснить собственные мысли и преждевременно сформулированные ответы. Предлагаем вам познакомиться с процессом приема, переработки и передачи информации и электронной обработки данных.

Компьютер функционирует при помощи электроники, поэтому он, перерабатывая информацию, действует значительно быстрее по сравнению с механически действующей клавиатурой, предназначенной для ввода информации, и по сравнению с механически действующим принтером при передаче информации.

Головной мозг человека можно сравнить с компьютером. Он функционирует с невероятной скоростью благодаря электрическим импульсам и является вашим **инструментом**, предназначенным для обработки информации.

Ухо - ваш **инструмент** для приема информации. Его, если пользоваться приведенным выше примером, можно сравнить с клавиатурой. Оно функционирует механически и поэтому значительно медленнее.

Рот является вашим **инструментом** для передачи информации. Его можно сравнить с принтером, он также функционирует механически и соответственно значительно медленнее, чем ваш мозг.

Каково же следствие разницы скоростей **работы головного мозга, слухового и речевого аппаратов**? Каждый раз, когда слово, сказанное вашим партнером, через уши передается в головной мозг, там остаются незадействованные мощности до тех пор, пока в мозг не поступит следующее слово, которое он станет перерабатывать. Поскольку ваш мозг может работать значительно быстрее, чем способен говорить ваш партнер, в паузах, возникающих между поступлениями отдельных слов, ваш мозг занят тем, что рождает предположения, делает сравнения и выводы, формирует ответные реплики... Эта невероятная способность мозга не менее полезна, чем высокая скорость работы компьютера.

Однако, к сожалению, в этой связи существует значительное различие между компьютером и головным мозгом человека.

Операционная система компьютера заставляет его учитывать каждый раз ввод новых данных, поступающих через клавиатуру. По этой причине компьютер не может упустить и "пропустить мимо ушей" ничего из поступающей информации. У мозга нет подобной жесткой программы. Когда мозг превращает поступившие в него слова в наглядные образы, "картинки" и создает во всех органах чувств соответствующие ощущения, этим он открывает для себя гораздо более привлекательные каналы по сравнению с одним аудиоканалом, принявшим информацию. Однако "картинка" говорит больше тысячи слов! Вот почему людям трудно полностью сосредоточиться на словах, которые обращают к нам окружающие, и не погрузиться при этом в собственные внутренние ощущения, отвлекаясь от речей собеседников.

Единственный **надежный способ по-настоящему внимательно слушать** то, что говорит партнер, вам уже известен: примените "контролируемый диалог". **Про себя, мысленно повторяйте каждое слово, которое слышите.** Только таким образом вы удержите свой мозг от преждевременного (когда еще партнер продолжает говорить) перехода от приема информации к ее обработке. Ибо даже если вы обычно способны выполнять одновременно несколько дел, то никак не сможете в одно и то же время воспринимать информацию, исходящую извне, от собеседника и информацию, исходящую изнутри, от вас самих, прислушиваться и к словам собеседника, и к собственным мыслям.

Потеря информации

Сказать не означает услышать. Услышать не означает понять. Понять не означает согласиться. Использовать не означает продолжать применять.

Конрад Лоренц

Если на каждом этапе обработки информации вы утратите лишь 20% из первоначально сказанного, результат будет следующим:

100% сказать не означает услышать - 20%,

80% услышать не означает понять - 20%,

60% понять не означает согласиться - 20%,

40% согласиться не означает применить - 20%,

20% применить не означает продолжать применять - 20%,

0% сохраняется.

Вывод: с течением времени информация постепенно забывается и вытесняется поступающим ежедневно потоком новой информации. Поэтому вы не можете почитать на лаврах или успокаивать себя отговоркой, что все четко и доходчиво объяснили своему партнеру и он вас понял. Даже в этом случае необходимо помнить: нужно то и дело повторять ту информацию, которая клиенту важна и интересна (рис. 7.3)!

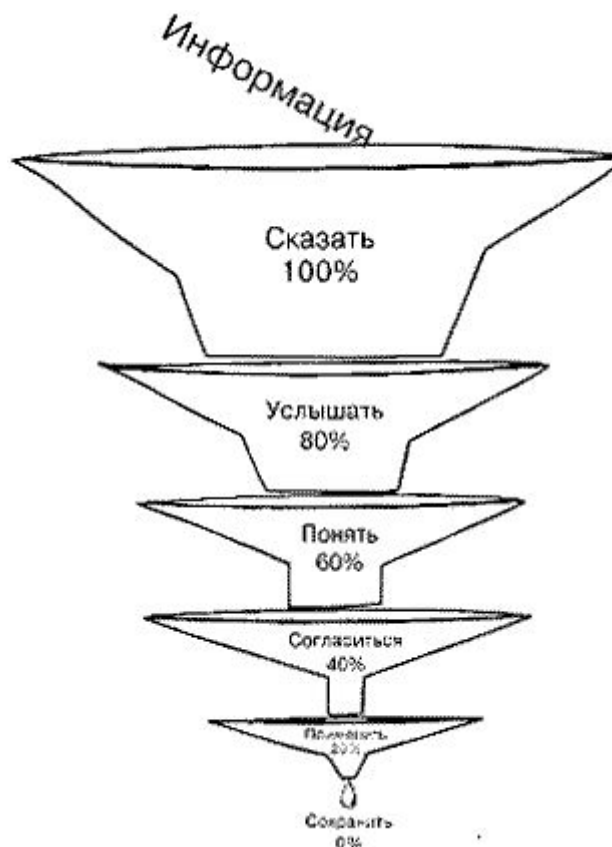


Рис. 7.3. Потеря информации

Три пути восприятия

1. Произнесенное слово
(вербальное содержание).

2. Тон речи (модуляция,
паузы...).

3. Невербальный язык
(жесты, мимика).

Как вы думаете, какое значение для слушателя имеют эти три фактора? Какая доля, по вашему мнению, приходится на каждый из этих факторов, если воспринятое сообщение принять за 100%?

Помните модель айсберга, соотношение рационального и эмоционального факторов, уровня содержания и уровня отношения (см. [гл. 1 "Коммуникация в сбыте"](#))? Если помните, тогда вас не удивят данные, полученные исследователями:

1. 7% - специальная информация,
2. 38% - как вы что-то говорите,
3. 55% - язык мимики и жестов

100% - убедительность.

Опытные продавцы умеют осознанно воспринимать, правильно анализировать поведение клиентов и уверенно убеждать их. Поэтому они учатся владеть невербальным языком и использовать свой голос. Они употребляют и исключают из своей речи слова, препятствующие заключению сделки. Будучи толковым, добивающимся успехов продавцом, вы выполняете созидательную роль по отношению к своим клиентам, коллегам, руководству, сотрудникам своей фирмы, своему городу и т. д. Если вы инстинктивно будете любое неприятное чувство превращать в воодушевление, увеличивающее вашу энергию, то мобилизуете одну из мощнейших сил, которая активизирует ваши действия и улучшит результаты в сбыте и консультировании.

Правила эффективного восприятия

Правило	Плохой слушатель	Хороший слушатель
01. Проявляйте интерес	"Отключается" при обсуждении сухих, неинтересных для него тем	Стремится во всем находить благоприятную возможность, руководствуясь вопросом: "А не кроется ли за этим что-нибудь стоящее для меня?"
02. Оценивайте содержание, а не образ действий	"Отключается", если находит собеседника скучным	Сосредоточивает свое внимание на содержании, а не на "манере исполнения"
03. Проявляйте сдержанность	Склонен затевать споры	Сохраняя спокойствие, все обдумывает и выносит оценки только после того, как собеседник закончит говорить
04. Находите новые подходы	Обращает внимание только на относящиеся по существу дела детали	Обращает внимание на главную тему
05. Проявляйте гибкость	Во время беседы старается записать все, что говорит собеседник	Записывает только самое важное из того, что говорит собеседник
06. Активно слушайте собеседника	Не прилагает усилий и лишь изображает внимание	Когда собеседник говорит, активно участвует в разговоре, проявляет это в том числе и при помощи мимики и жестов
07. Не отвлекайтесь	Легко позволяет себя отвлечь	Не отвлекается сам и старается удерживать от этого собеседника, направляя разговор в нужное русло
08. Тренируйте свой	Избегает сложных	Воспринимает разговор на сложные

ум	объяснений и предпочитает вести беседу на "накатанные", не требующие напряженной мысли темы	темы как возможность потренировать свой ум
09. Будьте терпимы	Раздраженно реагирует на эмоционально окрашенные слова	Проявляет снисходительность к моментам, которые не нравятся, и сдерживает свои эмоции
10. Извлекайте выгоду из того факта, что человек думает быстрее, чем говорит	Склонен погружаться в размышления, особенно если имеет дело с партнерами, которые разговаривают в медленном темпе	Мысленно подводит итоги, преобразуя слова в "картинки", чтобы лучше запомнить сказанное собеседником, вслушивается в оттенки интонации и учитывает эмоции говорящего

Умению внимательно слушать и воспринимать своего делового партнера можно научиться так же, как чтению, письму и счету. Умение внимательно слушать требует сил, самодисциплины и сосредоточенности.

Выслушивая собеседника, применяйте "метод кофейного фильтра": дождитесь, пока упадет последняя капля.

Внимательно выслушивая своего партнера, вы делаете ему самый приятный комплимент.

Установите, какова ваша доля участия в среднем в деловой беседе.

Продавец	Клиент
80%	20% = начинающий продавец
50%	50% = уже имеющий некоторую подготовку
20%	80% = настоящий профессионал, воистину чемпион мира

Кто много говорит о себе, тот наводит скуку. Кто предоставляет слово партнеру, тот воодушевляет.

Самое важное при активном восприятии

- Больше молчите, старайтесь меньше говорить.
- Когда вы говорите, то не можете слушать.
- Кто много говорит, тот мало узнает!
- Положительно настройтесь на своего партнера.
- Поставьте себя на его место, чтобы лучше понять его позицию.
- Изберите такую стратегию, которая бы позволила обеим сторонам оказаться в выигрыше.
- Больше улыбайтесь. Улыбка поможет и вам, и вашему партнеру. Покажите ему, что он может свободно, не сдерживаясь, высказываться. Способствуйте созданию во время беседы приятной раскованной атмосферы.
- Внимательно вслушивайтесь в слова собеседника.
- Покажите свой интерес к нему и его проблемам. Воздерживайтесь во время беседы от перелистывания и чтения документов. Слушайте собеседника, чтобы понять его, а не дать ему оценку или вступить с ним в спор.
- Полностью сосредоточьте свое внимание на партнере, его сложившихся на данный момент делах и вытекающих из них задачах.
- Во время разговора не рисуйте фигурки, не просматривайте свои записи. Не формулируйте свой ответ до тех пор, пока партнер не кончит говорить.
- Будьте терпеливы. Не суетитесь, не торопитесь, не прерывайте партнера. Не ведите себя так, будто вы в цейтноте и вот-вот собираетесь уйти. Тот, у кого мало времени, должен все делать медленно, но размеренно и планомерно, так как ему слишком дорого время, чтобы тратить его на выявление недоразумений.
- Держите себя в руках. Когда вы сердитесь, то неправильно истолковываете слова своего собеседника. В критическую минуту сделайте глубокий вдох, дружелюбно улыбнитесь и продолжайте вести себя по-деловому. Всегда, даже если партнер говорит то, что вам неприятно, считайте, что у него добрые намерения.

- Сохраняйте невозмутимость. Не допускайте того, чтобы упреки или критические замечания вывели вас из душевного равновесия. Ваше хладнокровие заставляет партнера действовать. Не затевайте споров: выиграв спор, вы навсегда потеряете клиента.
- Без усталости спрашивайте, задавайте как можно больше вопросов. Побуждайте партнера высказывать свое мнение и этим показывайте свой интерес к нему и его целям. Направляйте ход беседы при помощи большого количества кратких открытых вопросов.
- Применяйте "контролируемый диалог". Повторяйте слово в слово самые важные высказывания своего партнера:
 - а) про себя, мысленно, чтобы не отвлекаться на собственные мысли, выводы, оценки, сравнения и т. п.;
 - б) вслух, особенно если вам нужно выиграть время на размышления.
- Не говорите сами. Это и первая, и последняя заповедь активного восприятия того, что вам говорит собеседник, а все остальные зависят именно от того, насколько вы выполняете эту. Кто говорит только сам, тот не узнает ничего нового.

Природа одарила человека двумя **ушами** и лишь одним **ртом**. Это мягкое указание на то, что во время коммерческой беседы вы должны меньше говорить и больше слушать.

Глава 8. Выявите пользу

Насколько глубоко ваши профессиональные знания? Проверьте себя!

Что важнее, чем свойства вашего продукта и достоинства вашей услуги?

При помощи каких формулировок удобно перейти от рассказа о преимуществах вашего продукта к приведению доводов о его полезности вашему партнеру?

Как вербальными и невербальными средствами повлиять на мнение своего клиента?

От чего зависит достоверность ваших слов?

В какой степени вы сами должны быть убеждены в нужности предлагаемых вами продуктов и услуг?

Сколько аргументов нужно использовать, чтобы убедить клиента?

Что важнее, чем количество приведенных вами аргументов? В чем заключаются плюсы и минусы использования специальных терминов?

Что нужно делать, чтобы ваши доводы были понятными и наглядными?

Что нужно делать, чтобы речь была образной?

Почему нужно всегда сначала говорить об известном и лишь затем - о новом?

Как вызвать у клиента представление о выгодности вашего предложения?

С помощью каких наводящих слов вы наверняка внушите партнеру благоприятные ощущения?

Какие визуальные вспомогательные средства вы можете использовать?

Почему всегда, приводя аргументы, следует двигаться от фактического состояния дел к желаемому, от того, что есть, к тому, что должно быть?

Какие преимущества дает обоюдная аргументация?

В какой последовательности вы станете приводить свои самые убедительные аргументы?

Почему следует делать промежуточное подведение итогов?

Как эффективнее всего вовлечь партнера в разработку решения его проблемы?

Какие преимущества вы получаете, если партнер сам развивает идею, на которой основывается решение его проблем?

Как избежать принятия решения за партнера?

По каким признакам можно узнать, что партнер затеял с вами психологическую игру?

Как "расшевелить" пассивного неразговорчивого партнера и побудить его изложить представления о возможном решении его проблем?

Как перейти от предложенного клиентом решения к изложению аргументов о полезности продукта или услуги, индивидуально ориентированных на его потребности? Как определить, что собеседник признал ваши аргументы убедительными?

Продавайте своим клиентам пользу!

Возможно, некоторым клиентам уже известны определенные аргументы, и все-таки не пытайтесь себя убедить: *"Эти аргументы клиенту уже давно известны"*. Опыт показывает, что наибольшего успеха добивается тот продавец, который умеет убеждать, который как нельзя лучше соответствует потребностям клиента.

Если вы хотите кого-либо убедить, излагая ту или иную идею или демонстрируя тот или иной продукт, то должны как можно более настойчиво, наглядно и понятно объяснить ему, какую пользу он извлечет из них. Для вас это означает следующее:

Адаптируйте все, что вам известно о продукте или услуге, к образу мыслей клиента.

Сосредоточьтесь на том, что интересует клиента. Не обрушивайте на него сотни аргументов, достаточно нескольких, но таких, которые кажутся вашему клиенту важными и свидетельствуют о пользе и выгоде для него.

Клиент реагирует исключительно на то, что его интересует, а не на то, что считаете преимуществом вы или ваша фирма.

Для того чтобы научиться приводить убедительные доводы, вы должны:

1. Хорошо знать свойства и характеристики продаваемого вами продукта, отличительные особенности своей фирмы и преимущества предлагаемых вами услуг;

Переводить эти сведения на язык клиента, т. е. Объяснять ему, что именно он будет иметь от вашего предложения.

Примеры из практики, приведенные на следующих страницах, показывают, насколько просто это сделать. В левой колонке указывается соответствующее выгодное качество продаваемого вами продукта или услуги. Вы хорошо знаете, в чем выгода этого качества, и чтобы ваш собеседник тоже понимал это, вам надо растолковать ему это, ориентируясь на его потребности (покупательский мотив, мотив, содействующий принятию решения о покупке).

В *средней колонке* растолковывается польза для клиента, вытекающая из названного в первой колонке качества. Для того чтобы вам было легче развить такое важное для продавца умение приводить убедительные доводы, в правой колонке приводится наиболее важный покупательский мотив, соответствующий той пользе, которую получает клиент от покупки конкретного продукта. Формулировки из средней колонки вы можете использовать каждый раз, проводя переговоры только с тем клиентом, у которого выявились потребности, точно соответствующие указанному в правой колонке покупательскому мотиву. Хотя другие приводимые вами аргументы являются верными и точными, они не дадут нужного результата, если вы с ними обратитесь к деловому партнеру, руководствующемуся иными покупательскими мотивами.

Примечание, касающееся приведенных в таблице примеров:

Ни в какой иной отрасли технический прогресс не проявляется так стремительно и очевидно, как в электронной обработке информации! Поэтому некоторые термины и формулировки, будучи недолговечными, могут показаться слегка устаревшими и не соответствующими настоящему уровню развития этой отрасли. Принимая во внимание это обстоятельство, сосредоточьтесь, пожалуйста, не столько на смысловой, сколько на методической стороне дела. Уверяем вас, что в момент создания этой таблицы все формулировки, предложенные опытными специалистами, и в смысловом отношении были точными и актуальными. Рекомендуем вам при работе с таблицей чаще пользоваться маркерами разного цвета, отмечая ими наиболее важные для вас места.

Сокращения, обозначающие покупательский мотив:

У - удобство

П - стремление повысить свой престиж

СР - стремление получить прибыль / сократить расходы

Б - стремление к безопасности и надежности

Характеристика продукта / отличительная особенность услуги	Польза для клиента = Покупательский мотив
Модульность	Простота расширения = У Расширение не требует больших расходов = СР Высокий коэффициент готовности = Б Вы определяете то, что вам нужно = П Не требуется много времени на обучение обслуживающего персонала = У+СР
Ошибкоустойчивость	Необычная, технически совершенная архитектура вычислительной системы = П Ошибки не требуют вмешательства пользователя = У Высочайший коэффициент готовности = Б Не требует затрат при производственных простоях = СР
Интерфейсный модуль	Упрощает/облегчает взаимодействие = У Не требует больших затрат = СР Обеспечивает простое подключение к другим системам = Б=У Позволяет использовать новейшие приборы high-end = П
Универсальный интерфейс	Позволяет использовать недорогой терминал = СР Не требует расходов, соединяясь с любым типом терминала = У Исключена зависимость от одного производителя терминалов = Б Возможно немедленное использование самой современной технологии = П
Графический интерфейс	Низкие затраты на обучение = СР Легко обучиться и удобно обслуживать = У Возможность допущения ошибки сведена к нулю = Б Отвечает самым современным требованиям = П
Имеет ресурсы для пользования самого современного программного обеспечения	Наилучшая основа для будущих разработок = Б Эффективное программное обеспечение = П Возможность без больших затрат с помощью банка данных устанавливать новые связи = У Сделанные сегодня инвестиции оправдают себя и в будущем = СР
Основывается на реляционной базе данных	Самостоятельное составление запросов =СР Легкая обработка данных =У Отсутствие зависимости от единственного торгового дома, продающего программное обеспечение =Б Просто великолепная техника, которую "есть смысл себе позволить" = П
Управление базой данных	База данных может быть сохранена, не требуется перенастройки = У+(СР) Использование выгодной по цене базы данных =

	<p>СР</p> <p>Хорошо зарекомендовавшие себя надежные конструкции могут быть сохранены = Б</p> <p>При составлении базы данных можно учитывать новейшие разработки = П</p>
<p>Высокая информационная пропускная способность</p>	<p>Сокращает время ожидания пользователя, что экономит затраты на электроэнергию = СР</p> <p>Сокращает время ожидания пользователя и за счет этого повышается эффективность работы = Б</p> <p>Удобен для пользователя, он не испытывает трудностей при получении результатов = У</p> <p>Обнаруживает максимальную производительность = П</p>
<p>Влаго-, водо- и пыленепроницаемость</p>	<p>В высшей степени годен для условий, в которых работает пользователь = Б</p> <p>У вас никогда не будет неприятностей с терминалом BDE = У</p> <p>Надежность в работе, долговечный -> минимальные затраты на техническое обслуживание = СР</p> <p>Новейшее поколение для удовлетворения высоких запросов и работы с большой нагрузкой = П</p>
<p>Соответствует всем общепринятым стандартам = Б</p>	<p>Применение не зависит от аппаратных средств единственного производителя = У</p> <p>Аппаратные средства можно сменить, оставляя прежним программное обеспечение</p> <p>Операционную систему легко освоить = П</p> <p>Операционная система будущего</p> <p>Не требуется дополнительных затрат на программное обеспечение при обновлении аппаратных средств = СР</p>
<p>Объектно-ориентированное программирование</p>	<p>Низкие затраты на техническое обслуживание = СР</p> <p>Небольшой объем работ по техническому обслуживанию = У</p> <p>Новейшая разработка = П</p> <p>Надежное вложение денег, поскольку система совместима с будущими разработками = Б</p>

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Наметьте для себя какой-либо продукт, который вы стремитесь продать. В левой колонке таблицы укажите 4-5 его характеристик. Подумайте, как преподнести и интегрировать каждую из них в зависимости от разных покупательских мотивов (потребностей) потенциальных клиентов. Запишите аргументы, обосновывающие полезность и нужность продукта для клиента перед покупательским мотивом, обозначенным соответствующей буквой. Готово! И не сомневайтесь: любое количество продукта можно истолковать так, что оно будет соответствовать любому покупательскому мотиву, убеждая клиента в нужности продукта! Поломать голову над этим вам, несомненно, стоит, так как:

Если вы подумаете об этом сейчас, вам не потребуется это делать, находясь на переговорах у клиента! Вам будет легче его убедить и вы сможете больше продать.

В ходе коммерческой беседы часто бывает необходимо быстро и точно сформулировать доказательный аргумент. Как же много времени вам потребуется для того, чтобы экспромтом, не отводя взгляда от собеседника, найти самые убедительные слова, если сейчас в спокойной обстановке, имея возможность полностью на этом сосредоточиться, вы тратите полминуты? Убедились? Потренироваться стоит!

Следите за тем, чтобы формулировки в средней колонке действительно содержали пользу для клиента, руководствующегося именно соответствующим покупательским мотивом, а не перечисляли другие характеристики продукта.

Пример: "высокая информационная пропускная способность" -> "сокращает время ожидания пользователя". Это еще не польза для клиента, а еще одна характеристика продукта.

Найдя ответ на вопрос: "Что от этого имеет клиент?", вы получите формулировку, однозначно отражающую пользу для клиента -> например, "это позволит ему экономить время и средства".

Даже самое частое выполнение этого упражнения никогда не будет излишним. Систематически повторяйте его, приводя каждую новую характеристику каждого нового продукта или каждой новой услуги, чтобы вы научились быстро, уверенно и точно находить убедительный довод! Сделайте копии с помещенной ниже незаполненной таблицы и используйте их при выполнении упражнения.

Характеристика продукта / отличительная особенность услуги	Польза для клиента = Покупательский мотив
	<p>У</p> <p>Б</p> <p>СР</p> <p>П</p>
	<p>У</p> <p>Б</p> <p>СР</p> <p>П</p>
	<p>У</p> <p>Б</p> <p>СР</p> <p>П</p>
	<p>У</p> <p>Б</p> <p>СР</p> <p>П</p>

Пояснительные формулировки

Теперь вы знаете, как превратить то или иное свойство продукта в пользу для клиента, вероятно, вы хотите также выразить свой довод не прямолинейно, а более гибко и привлекательно, как бы облечь его в красивую "упаковку". Проще всего это сделать при помощи фразы "Для вас это означает...". Однако, чтобы она не наскучила клиенту, а убеждала, варьируйте ее. Среди прочих можно использовать такие пояснительные формулировки:

"Для вас это означает..."
 "Это позволит вам экономить..."
 "Это дает вам..."

"Это облегчает вам..."
 "Благодаря этому вы можете..."
 "Это повышает / укрепляет / способствует..."
 и др.

В помещенных далее таблицах в первой колонке приведены различные пояснительные фразы. В начале каждой таблицы указаны характеристики, которые нужно при помощи пояснительных формулировок обратить в пользу для клиента.

Во время беседы с клиентом не заставляйте его напрягаться и из перечисляемых вами достоинств продукта делать выводы. Вряд ли кто-либо из клиентов будет рад, если разговор с продавцом превратится в головоломку. Если вы действительно хотите добиться успеха, то преподнесите клиенту свои аргументы в таком виде, чтобы он, не поперхнувшись, с удовольствием проглотил их. Не медля, начинайте тренироваться.

В примерах противопоставляются две противоположные характеристики. Это дает возможность гибко выбирать доводы, совершенствуя свое умение аргументировать.

Умение с помощью характеристики продукта или услуги доказать пользу для клиента

Характеристика: возможность использования ДОС (дисктовой операционной системы)

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	Низкие расходы на аппаратные средства
Это повышает вашу	Гибкость при покупке аппаратных средств
Это дает вам	Большой выбор программного обеспечения
Это делает возможным	Снизить затраты на обучение
Это избавляет вас от необходимости	Покупать более дорогие аппаратные средства
Это позволяет вам	Многообразное использование
Это снижает	Затраты на техническое обслуживание
Это увеличивает возможность	Замены компьютера
Это сводит до минимума	Затраты на освоение
Делает более благоприятной	Обработку деловых процессов
Это укрепляет вашу	Унифицированную стратегию, касающуюся аппаратных средств
Благодаря этому вы получаете	Поддающуюся расширению операционную систему

Умение с помощью характеристики продукта или услуги доказать пользу для клиента

Характеристика: возможность использования операционной системы UNIX

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	Использование новейшей технологии
Это повышает	Вашу производительность за счет мультипрограммирования
Это дает вам возможность	Без труда переносить программу на более крупные компьютеры
Это позволяет вам	Экономить время и средства

Благодаря этому вы снижаете	Расходы на перенос программы и техническое обслуживание
Благодаря этому вы можете пользоваться	Централизованной системой обслуживания
Это сокращает	Занимаемое пространство
Это способствует повышению	Эффективности вашего труда
Это снижает	Затраты на аппаратные средства
Это делает более оптимальным	Использование ресурсов
Это оправдывает	Ваши капиталовложения
Благодаря этому вы получаете	Сетевую систему, пригодную для эксплуатации и в будущем

Характеристика: графический дисплей

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	Простоту обслуживания
Благодаря этому вы имеете возможность	Работать быстро и удобно
Это дает вам	Преимущества в совместимости
Это обеспечивает	Беспрепятственный ввод данных
Благодаря этому вы сокращаете	Расходы на обучение
Это позволяет	Сократить время ввода данных
Это сокращает	Затраты на ввод данных
Это повышает	Эффективность работы
Это уменьшает	Затраты на повышение квалификации
Это создает оптимальные условия	Для процесса обучения
Благодаря этому вы получаете	Новейшую систему
Это подтверждает	Ваши технические преимущества
Благодаря этому вы становитесь	Одним из первых пользователей системы
Это облегчает вам	Процесс ее освоения

Характеристика: алфавитно-цифровой дисплей

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	Надежное решение на основе традиционного стандарта
Благодаря этому вы работаете	Независимо от графического терминала
Это обеспечивает	Эксплуатационную надежность
Это позволяет снизить	Дополнительные расходы на компьютер

Это ведет	К сокращению затрат
Это сокращает	Затраты на переналадку
Это дает	Удобное расположение символов на экране
Это повышает	Скорость ввода данных
Это повышает	Производительность компьютера
Это создает благоприятные условия для	Межкомпьютерной связи
Это оправдывает	Ваши затраты
Благодаря этому вы получаете	Унифицированное решение
Благодаря этому вы получаете	Совместимость
Это облегчает	Процесс ведения диалога

Характеристика: ориентация на производителя аппаратных средств, являющегося лидером на рынке в этой отрасли

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	Сотрудничество с крупным компетентным деловым партнером
Это повышает	Эффективность вашего труда за счет совместимости
Это позволяет получить	Большие скидки при заключении типового договора
Это является гарантией	Надежного вложения средств
Это избавляет вас от	Заключения договоров на техническое обслуживание с несколькими производителями
Это позволяет создать	Однородную операционную среду
Это сокращает	Административно-управленческие расходы
Это усиливает	Вашу значимость на рынке
Это снижает	Риск и расходы на техническое обслуживание
Это создает условия	Для совершенствования системной конфигурации
Это укрепляет	Ваше положение на фирме
Благодаря этому вы получаете	Больше времени для выполнения административно-управленческих задач
Благодаря этому вы испытываете	Постоянную поддержку лидера рынка
Это облегчает	Компоновку системы

Характеристика: независимость от производителя

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	Свободный выбор производителя аппаратных средств
Это дает вам	Свободу действий

Это позволяет проявлять	Большую гибкость во время переговоров
Это обеспечивает	Создание оптимальных структур обработки данных
За счет этого вы избавляете себя	От лишних расходов и зависимости
Это позволяет вам	Использовать новейшую технику
Это сокращает	Капиталовложения
Это повышает	Ваш авторитет среди сотрудников
Это снижает	Производственные издержки
Это дает возможность	Создать оптимальным образом индивидуальную инфраструктуру обработки данных
Это делает реальным	Ваши шансы использовать новые технологии
Благодаря этому вы получаете	Различные ноу-хау и ценные деловые контакты
Благодаря этому вы станете	Желанным деловым партнером для фирм-производителей
За счет этого вы совершенствуете	Процесс обработки данных

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Характеристика...

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	
Это повышает ваш(и)	
Это дает вам	
Это обеспечивает	
За счет этого вы экономите	
Это позволяет вам	
Это снижает ваш(и)	
Это повышает ваш(и)	
Это уменьшает ваше(и)	
Это создает благоприятные условия для	
Благодаря этому вы получаете	

Как убедить собеседника в преимуществах предлагаемого вами продукта?

Вы, несомненно, понимаете, к достижению какой цели стремится любой политик: он хочет оказать влияние на как можно большее число людей, убедив их в том, что они полностью разделяют его политические взгляды. Только благодаря этому его сторонники отдадут именно за него свои голоса во время выборов, только за счет этого политик существует. Ваша задача заключается в том, чтобы в ходе коммерческих переговоров оказать на собеседников такое влияние, чтобы они сочли сделанное вами предложение выгодным, уяснили себе достоинства и преимущества вашего продукта и приняли решение о его приобретении, благодаря этому вы существуете.

Оказывать влияние в ходе коммерческой беседы означает соответственно: распознавать позиции, проблемы и желания своего собеседника и при помощи доказательных аргументов убеждать его в преимуществах своего предложения.

Как повлиять на точку зрения партнера?

Усиление (кондиционирование)

Между вами и вашим партнером проходит деловая беседа. Он высказывает свое мнение. Если его высказывания кажутся вам интересными и способствуют достижению вашей цели, вы можете при помощи "усиливающих факторов" побудить его продолжать излагать свое мнение в том же ключе.

Различают:

невербальные факторы усиления и

вербальные факторы усиления.

Невербальные факторы усиления (способствующие установлению контакта и демонстрации внимания):

Слегка приподнимая брови, вы показываете, что внимательно слушаете собеседника.

Выпрямив или слегка наклонив верхнюю часть тела, вы демонстрируете свой интерес к словам собеседника.

Делая одобрительные жесты, вы выразите свое согласие с его словами.

Дружелюбное выражение лица. Постоянный зрительный контакт.

Кивание головой в знак одобрения.

Соответствие языку мимики и жестов партнера.

Вербальные факторы усиления (используемые для управления разговором): Короткие реплики типа "да-да", "так-так", "гм", "понимаю", "согласен".

Фразы, подтверждающие согласие со словами партнера: "Вы совершенно правы...", "Именно так", "Верно".

Словесное одобрение тех слов партнера, которые позволяют вам приблизиться к своей цели: "То, что вы сейчас сказали, представляется мне очень интересным..." или "Это заслуживающая внимания мысль, давайте остановимся на ней поподробнее...".

Соответствие речи и манере говорить, свойственным вашему собеседнику.

Часто партнер не сразу проявляет желаемое вам поведение, поэтому используйте факторы усиления только в те моменты, когда его поведение и высказывания не расходятся с вашей целью. Таким путем вы постепенно покажете, что от него хотите.

Не путайте положительные и отрицательные факторы усиления.

Положительные факторы усиления подразумевают своего рода "вознаграждение", "похвалу" тем действиям или словам партнера, которые сулят вам достижение поставленной цели. При этом для партнера такая "похвала" должна быть желанна, а сами вы должны производить впечатление искреннего человека, которому можно доверять.

Что же понимают под отрицательным фактором усиления или ослабления? Это своего рода "наказание", "порицание" нежелательных действий или высказываний.

Невербальные факторы ослабления:

Покачивать головой в знак несогласия

Морщить лоб

Делать жесты, выражающие отрицание

Смотреть в сторону, невнимательно слушать Принимать позу, не совпадающую с позой собеседника (сознательное нарушение контакта)

Вербальные факторы ослаблений:

"Да-а"

"Нет"

"Я считаю иначе"

"Я не хочу сейчас об этом слышать"

"Вот как!"

Намеренное использование вербального или невербального отрицания, диктуемое стремлением "одернуть" партнера и заставить его "хорошо себя вести", не практикуется во время коммерческих переговоров для того, чтобы оказать влияние на мнение партнера.

Вместо этого можно поколебать уверенность партнера, задавая вопросы и уточняя нежелательность для вас высказывания.

"Вы действительно считаете такую форму реализации проекта наилучшей?"

"Вы уверены, что это не повлечет за собой негативные последствия?"

Еще лучше, однако, использовать метод "безразличия", т. е. просто никак не реагировать на нежелательные для вас реплики собеседника. Умение "тушить" или сводить на нет невыгодную для вас постановку вопроса является важным умением продавца. Вы должны уметь не только внимательно вслушиваться в слова собеседника, но и сознательно "пропускать мимо ушей" определенные высказывания, проявляя безучастность.

Как же применить на практике полученные знания, чтобы достичь цель беседы? Используя тактику постановки вопросов, заставьте партнера говорить. Давая вам ответы, он сообщает определенные сведения. Рассматривайте вопросы как "раздражитель", которым вы воздействуете на своего собеседника, а ответы - как "реакцию", по отношению к которой вы примените технику усиления.

Во время разговора вы задаете собеседнику вопросы. Предположим, ответ на второй вопрос вас уже немного приблизит к поставленной цели. Сразу же примените фактор усиления, невербально или словесно одобряя сказанное собеседником. Однако сначала задайте следующий принципиальный, "прощупывающий почву" вопрос. Возможно, благодаря ему вы нащупаете еще более "горячий след". Продолжая разговор, вернитесь еще раз ко второму вопросу. Вы получите дополнительную информацию, которая снова немного приблизит вас к цели (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Пирамида вопросов

Задавая таким образом вопросы, вы будете уверенно подниматься с одного уровня на другой, добираясь до вершины пирамиды.

При этом следите за тем, чтобы перерыв между благоприятным ответом вашего партнера и вашим уточняющим вопросом был небольшим. Развив интуицию, обретая навык и опыт, вы без труда с этим справитесь.

Поскольку деловой партнер не всегда обнаруживает то поведение, которое было бы вам желательно, применяйте факторы усиления только по отношению к тем его высказываниям и действиям, которые приближают к вашей конечной цели. Положительное усиление с вашей стороны оказывает на собеседника благотворное действие, поддерживая его в хорошем ровном настроении. А это значит, что при помощи факторов усиления вы не только направляете разговор в нужное вам русло, но и улучшаете атмосферу переговоров и укрепляете контакт с собеседником. Внимательно следя за участием партнера в беседе и пользуясь каждым его "вкладом", позволяющим приблизиться к вашей цели, вы постепенно, исподволь управляете переговорным процессом.

Овладение искусством подражания

Умение подражать, соблюдая "принцип вожака", особенно поможет вам при проведении переговоров с группой клиентов. Сначала необходимо определить, кто из группы является лицом, формирующим мнение, или лицом, уполномоченным принимать решение. Понаблюдайте, кого участники переговоров берут за образец, к чьему мнению безоговорочно прислушиваются. Затем с особым вниманием используйте факторы усиления по отношению к желательным для вас сигналам, исходящим от формального и/или неформального лидера группы. Однако следите за тем, чтобы не унизить достоинства занимающего более высокое положение члена группы, когда усиливаете высказывания и действия ее неформального лидера.

Используя силу воздействия примера для подражания, подкрепляйте свои усилия по продаже осмотрами и показами. Лучше всего эти мероприятия проводить у клиентов, пользующихся авторитетом и воспринимающих как лидеры, поскольку в этом случае легче и быстрее происходит процесс отождествления. Однако и ваше поведение, воспринимаемое как образец, тоже оказывает влияние на поведение партнера. Причем как его положительные проявления (надежность, честность, участливость к делам и интересам клиента...), так и отрицательные (непунктуальность, забывчивость, бюрократизм, твердолобость...).

Насколько вы правдоподобны?

Ваше умение вызывать к себе доверие имеет большое значение, если вы хотите изменить мнение своего делового партнера. Он скорее согласится с вашим мнением, если вы произведете на него впечатление человека, которому можно верить. Ведь он должен изменить свою позицию или поведение. Тем самым он косвенно признает, что его прежняя позиция была неправильной или что он до сих пор не совсем подобающе себя вел. Поэтому с предельной осторожностью используйте факторы усиления при самокритичных высказываниях партнера, свидетельствующих о тех или иных неудачах, недоразумениях и ошибках, если не знаете наверняка, ответственен ли за неудовлетворительное положение дел именно ваш собеседник.

Правдоподобность - это прежде всего оценка (т. е. субъективное мнение) вашего партнера и ни в коем случае не объективно существующее ваше качество.

- Для своего партнера вы в первую очередь являетесь экспертом, например специалистом по обработке данных. Кроме того, вы, будучи сотрудником своей фирмы, представляете ее интересы.
- И только в последнюю очередь вы воспринимаетесь как личность.
- Вызывая доверие делового партнера, вы должны быть во всех трех ипостасях. Это далеко не так просто, поскольку три компонента вашей роли порой находятся в конфликте друг с другом.

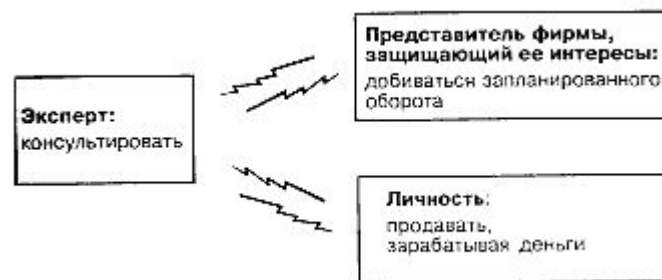


Рис. 8.2. Конфликт между тремя компонентами, составляющими роль продавца

Поясним на примере:

Будучи экспертом, вы должны предложить клиенту самое выгодное и приемлемое для него решение имеющейся проблемы, что противоречит по крайней мере в течение некоторого времени вашему стремлению продавца и человека как можно больше товара продать, чтобы как можно больше заработать.

Чем руководствуется ваш деловой партнер, когда решает, можно ли вам верить или нет? Он судит по тому, насколько вы отвечаете его ожиданиям, проявляя себя во всех трех ролях. Партнер ожидает от вас следующего:

1. Выступая в роли эксперта, вы можете показать ему единственно верное с объективной точки зрения решение его проблем и обосновать свои доводы.
2. Выступая в роли представителя фирмы, вы продемонстрируете свою лояльность по отношению к ней, одновременно не поступаясь ее целями.

3. Будучи личностью, вы отождествляете себя со своими профессиональными ролями, отвечаете за свои слова и проявляете себя человеком, на которого можно положиться.



Рис. 8.3. Продавец, которому можно верить, отличается гармоничным сочетанием исполняемых им ролей и соответствием исполнения этих ролей ожиданиям своих деловых партнеров

Вы можете зарекомендовать себя как человек, которому можно верить, если сумеете "уравновесить" различные требования, диктуемые тремя разными ролями, и внушить своему партнеру уверенность в том, что он может на вас положиться.

Это означает, что вы должны:

Отождествлять себя с приводимыми аргументами. Если доводы не соответствуют вашим убеждениям, вы неизбежно ведете себя неуверенно. Это не ускользает от внимания партнера, и он начинает сомневаться в правдивости ваших слов.

Не умаляйте своих достоинств и не позволяйте это делать другим.

Никогда не отзывайтесь пренебрежительно или критически о своей фирме, своих начальниках, коллегах или подчиненных даже в случае поступления жалобы от клиента!

Никогда не отзывайтесь неуважительно о тех или иных конкурентах, это не делает вам чести. Лучше укажите на достоинства своей фирмы и вытекающие из них преимущества для клиента.

Однако что же делать, если вы замечаете, что кто-либо из клиентов совсем не верит или не полностью верит вам?

В любом случае приведите доказательные объективные доводы. Это не улучшит ваше положение, но во всяком случае и не ухудшит его. В любом случае продолжайте разговор. Попробуйте выяснить, почему клиент не верит вам. Очевидно, лучше всего это сделать в виде так называемого "я - послания", т. е. заговорить об этом напрямую, без обиняков, к примеру, так:

"У меня такое ощущение, что мои аргументы не убеждают вас. Не могу понять, с чем это связано".

Этим вы дадите понять партнеру, что осознаете сложившуюся ситуацию. Одновременно вы побуждаете его высказать свое мнение (см. гл. 9 "Опровержение возражений", раздел "Как правильно реагировать на возражения"). К тому же вы сменили тему разговора. Теперь только от вас зависит, как долго вы сможете держать инициативу в своих руках, настойчиво докапываясь до причины недоверия и решая, как вести себя дальше. При этом важно:

- Задавать собеседнику как можно больше вопросов.
- Внимательно слушать его ответы и объяснения.
- Побуждать его продолжать высказываться.
- Ни в коем случае не оправдываться, ибо если вы сами будете говорить, то ничего не узнаете!

Должны ли вы быть убеждены в выгодности собственного предложения?

Заполните, пожалуйста, помещенный ниже вопросник, отметив крестиком, какое из трех утверждений, по вашему мнению, является (в большинстве случаев) правильным (первый столбик), а какое ошибочным (второй столбик):

1	Продавец должен знать достоинства и недостатки своего продукта. Он должен излучать энтузиазм и восторг. Однако сама по себе убежденность в выгодности своего коммерческого предложения еще не является залогом		
---	--	--	--

	успеха		
2	Продавец должен быть убежден в том, что продаваемый им продукт является нужным и выгодным. Только при этом условии ему удастся быстро убедить в этом клиента		
3	Продавцу может быть все равно, является ли его продукт действительно хорошим или плохим, так или иначе последнее слово остается за клиентом		

Должен ли продавец обязательно быть убежденным в нужности и превосходстве своего продукта?

НЕТ!

Должен ли клиент быть убежденным в том, что он сделал нужную и ценную покупку?

ДА!

Оказывает ли убежденность продавца верное воздействие?

ДА и НЕТ.

Помогает ли убежденность продавцу?

Чаще всего ДА.

Убежденность бесполезна, пока она проявляется в одностороннем порядке, т. е. пока она есть у продавца. Клиент делает покупку только тогда, когда ожидает, что купленный продукт будет ему нужен, и когда он уверен, что этот продукт по своим качествам превосходит другие аналогичные.

Убежденность вредит, если вы, будучи продавцом, забываете, что ваша главная задача заключается в том, чтобы побудить к действию клиента, вызвать у него чувство восхищения продуктом, воодушевить его на результаты использования продукта и убедить в его превосходстве по сравнению с другими, а не в том, чтобы воодушевить и зажечь энтузиазмом самому.

Уверенность опасна, если вы, будучи продавцом, настолько увлекаетесь своей ролью, что стремитесь оказать на клиента давление, впадая в менторский тон. Если вы взхлеб восторгаетесь своим продуктом, это еще не значит, что клиент готов разделить с вами это чувство. Если клиент терпеливо выслушивает вас, это не значит, что он с вами соглашается. Часто клиент воздерживается от возражений по следующим причинам:

Вежливость: *"Ну зачем же я буду возражать, если человек так восхищается?"*

Лень и стремление к покою: *"У меня есть более приятное занятие, чем напрягаться и возражать этому типу".*

Равнодушие: *"Возражать ему - себе дороже. Буду я еще на это пустое занятие тратить свои силы!"*

Время: *"Терпение, еще пару минут, и он все равно вынужден будет уйти".*

В сбыте не обойтись без убежденности и воодушевления. Однако их излишек нередко вредит.

Убежденность оказывает сдерживающее действие, если вы забываете, что клиент склонен свое собственное мнение считать лучшим и что вы должны поинтересоваться именно его мнением, например, так:

Продавец: *"Вы только посмотрите, какой изумительный цвет у этой вещи. Я убежден, что благодаря ей вы добьетесь невиданных оборотов!"*

Клиент: *"Цвет? Да ни один человек не станет покупать вещь только из-за ее цвета, кстати, он отвратителен!"*

Почему в этой ситуации конфликт неизбежен?

Потому что продавец выдвигает на передний план свои убеждения.

Клиент: *"Меня интересует струйный принтер".*

Продавец: "Вы имеете в виду лазерный принтер или действительно струйный?"

Клиент: "Я имею в виду струйный принтер, потому что он по размеру меньше, чем лазерный".

Продавец: "Это оптический обман. Если я вам сегодня продам маленький струйный принтер, через пару месяцев вы вернетесь ко мне и подадите рекламацию, не сомневаюсь в этом".

Клиент: "Нет, я не стану упрекать вас в этом. Для меня это принципиально важно".

Продавец: "Я продаю принтеры уже десять лет. Исходя из своего многолетнего опыта, я убежден, что тут вы ошибаетесь..."

Как по-вашему, этому продавцу недостаточно убежден в своем продукте? Нет, и здесь дело обстоит не так. В своей убежденности продавец заходит слишком далеко. Он создает такие условия, при которых клиент не может совершить покупку.

Убежденность нередко сочетается с пристрастностью. "Эту ветчину я никогда не буду продавать", - заявляет продавец А. Между тем, как продавец Б именно на "этой ветчине" делает большие и все возрастающие обороты. В продукте хорошо не то, что продавец находит в нем хорошего.

В коммерческом предложении хорошо лишь то, что клиент находит в нем хорошего!

Тогда зачем же ломать голову, анализируя достоинства коммерческого предложения? Зачем обстоятельно заниматься с продуктами, вникая в характеристики, если так или иначе у каждого клиента нужно снова и снова выяснять, что для него хорошо и в чем он видит для себя пользу?

Разве знание положительных качеств продукта не повышает ваш авторитет продавца? Уже только поэтому стоит потратить на это время и основательно изучить продаваемый продукт. Ведь кто ожидает вас? Клиенты, которые всегда говорят "да"? Как раз наоборот! Вот тут-то вам и пригодится внутренняя убежденность, именно она позволит вам спокойно пропустить мимо ушей "мусор отрицательных высказываний" клиента и его многократные отказы для того, чтобы затем хладнокровно и спокойно, исподволь, окольными путями продолжить с ним коммерческие переговоры.

Ну что такое "нет", услышанное из уст заинтересованного лица? Ведь вам не раз приходилось наблюдать, как это "нет" через короткое время превращается в "да". Опытные преуспевающие продавцы даже любят, когда клиенты им своим отказом бросают вызов. Они стремятся проявить гибкость и свои творческие способности, находя все новые возможности для того, чтобы заставить клиента распознать всю пользу и выгоду их коммерческого предложения.

Человек - существо, которое легко отвлечь. У него в каждый определенный момент в голове только одна мысль. Достаточно какого-либо внешнего раздражителя, чтобы отвлечь его от этой мысли, в результате направление его мыслей меняется.

Клиенты даже слишком легко позволяют себя отвлечь. Мысли проносятся в нашей голове со скоростью, многократно превышающей скорость света. Часто после того, как что-то отвлекло вас, вы уже с трудом можете вспомнить, о чем думали минуту назад. И ведь с другими людьми происходит то же самое. Используйте эту особенность, беседуя со своими клиентами!

Бессмысленно приводить доводы, пытаясь развенчать убеждения своего собеседника. Лучше направить его мысли в другое русло. При помощи целенаправленных вопросов вы отвлечете клиента и определите желаемое вам направление мыслей. Разве не чудо, что он вдруг начинает говорить совершенно по-другому? Для того чтобы при помощи удачных продуманных вопросов подвести клиента к осознанию достоинств предлагаемого ему продукта, нужно обладать убежденностью.

К концу деловой беседы вы оба - ваш клиент и вы, продавец, - должны проникнуться убежденностью в нужности продукта и в его превосходстве по сравнению с другими!

Клиент должен быть убежден в том, что купил именно тот продукт, который ему нужен. Вы должны быть убеждены в том, что вам удалось превратить этого клиента в активного и довольного сотрудничеству с вами делового партнера.

Основные правила аргументации

1. Лучше один подходящий аргумент, чем десять правильных аргументов!

Важно не то, сколько вы говорите, а то, как вы говорите!

Выбирайте простые, запоминающиеся и соответствующие действительности доводы. Исходите из того, что вы не сможете потоком доводов устранить возможные возражения клиента.

Убеждать не означает "уговаривать" или "заговаривать". Поэтому избегайте пространных монологов.

Не количество аргументов приводит к тому, что партнер решает принять ваше предложение. Важно лишь то, чтобы партнер принял ваши аргументы и согласился с ними. Поэтому ограничьтесь изложением главных преимуществ и добейтесь их одобрения партнером. Избегайте ничего не говорящих фраз типа:

"Я вот что вам хотел сказать", "более или менее", "между прочим" и т. п.

Согласуйте свои доводы с мотивами и проблемами партнера. Приводить доводы, не зная потребностей и интересов клиента, равносильно тому, чтобы стрелять из ружья во мрак ночи, надеясь попасть в зайца.

У вас мало шансов на успех, если вы усердно объясняете правила эксплуатации продаваемого продукта, в то время как вашего партнера интересует главным образом возможность каким-либо образом проявить себя, удовлетворяя свое честолюбие. В такой ситуации вы уподобляетесь охотнику, который выпускает стрелу по медвежьей берлоге, не зная наверняка, есть ли в ней медведь. При этом вы понапрасну расходуете драгоценные "боеприпасы" (аргументы). Кроме того, вполне может оказаться, что вы когда-нибудь попадете в медведя. Как вы полагаете, что сделает раненый медведь с горе-охотником? Тогда приводите свои доводы до того, как выясните его потребности ([см. гл. 6 "Анализ потребностей"](#)).

Не менее малы ваши шансы на успех, если вы, испытывая недостаток в нужных сведениях о партнере, стараетесь затронуть все возможные мотивы (метод "из пушки по воробьям"). Таким образом вы распыляете свои силы и даете собеседнику возможность выбрать те аргументы, которые не имеют для него никакого значения.

Возможно, такая ситуация закончится так:

Вы предоставите клиенту материал, на основе которого он построит свои возражения, значительно осложнив вам возможность их отвержения. То же самое происходит, если вы из-за отсутствия точной информации хотите продать партнеру продукт X, хотя его интересует продукт Y.

2. Польза для партнера.

Не перечисляйте партнеру свойства продукта, лучше преобразуйте их в своих формулировках в особые преимущества для него ([см. упражнения в начале этой главы](#)).

Проверяйте действенность своих аргументов, отвечая на вопрос:

"Что это ему даст?"

Так, к примеру, не стоит говорить:

"Принтер печатает со скоростью 140 000 строк в час".

Подобная сугубо техническая "чепуха" не произведет никакого впечатления ни на руководителя фирмы, ни на сотрудника отдела закупок, ни на конечного пользователя и уж тем более, если это будут данные, из которых невозможно сделать вывод об их конкретной пользе.

Поэтому, объясняя специфические преимущества продукта, выбирайте более подходящие и более понятные партнеру формулировки:

"Производительность предлагаемого вам принтера составляет 140 000 строк в час. На вашей фирме ежедневно составляется около 9000 счетов, каждый из которых содержит в среднем 11 строк. Значит, принтер напечатает их меньше, чем за один час! Для вас это означает, что вы сможете подготовить товар к отправке в тот же день, а значит, и быстрее получить за него деньги".

Не ограничивайтесь сообщением:

"Система записана на языке Кобол" (Кобол - язык программирования, ставший стандартом в области обработки коммерческой информации. - Прим. пер.).

Дайте более подробные объяснения:

"Система записана на языке Кобол. Преимущество, которое это вам дает, заключается в том, что вы сами можете обслуживать систему с помощью собственных разработчиков программ".

При этом следите за тем, чтобы ваши аргументы являлись действительно основанием для совершения клиентом покупки, дающей ему явные преимущества. Если на фирме клиента работает всего несколько программистов, знакомых с языком Кобол, названное качество продукта не будет иметь для него существенного значения. Если его интересует больше максимальная производительность, ваши аргументы могли бы звучать примерно так:

"Интерфейс для передачи данных системы написан на языке Кобол. Это гарантирует вам, что он рассчитан на максимальную производительность. Вы сможете оптимальным образом использовать возможности компьютера".

Еще один пример:

"Система написана на переносимом языке Си, что означает, что вы без труда можете переносить программу на разные системы. Это позволяет вам применять ее на других компьютерах, используемых в среде UNIX" (Си - язык программирования, разработанный для реализации операционной системы UNIX. - Прим. пер.).

3. Используйте только известные специальные термины, иностранные слова и сокращения.

Работа в определенной области знаний (например, интенсивные занятия обработкой данных) сопряжена с тем, что со временем вы овладеваете большим запасом специальных терминов и профессиональным жаргоном. А как с этим обстоит дело у вашего делового партнера? Знает ли он также эти термины и выражения?

Щедро вставляя в свою речь иностранные слова, вы рискуете вывести его из себя. А вот убедить его с их помощью вы наверняка не сможете. Поэтому используйте в своей речи специальные термины, иностранные слова и сокращения, только когда вы уверены, что они понятны и вашему партнеру. Если вы в этом не совсем уверены, а без их употребления вам трудно обойтись, тогда, прежде чем упоминать их, объясните доступными словами их значение. При этом можно добавить: *"На профессиональном языке это называется..."*. Таким образом вы как бы предложите своего рода "плечики", на которые он без труда "развесит" ваши аргументы, правильно их рассортировав.

Однако этот часто повторяющийся совет "избегать специальных терминов, иностранных слов и сокращений" не следует понимать буквально. Если ваш партнер является в какой-либо области опытным специалистом и вы владеете его профессиональным языком, то, употребляя его профессиональный сленг, вы только подтвердите свою компетентность.

Было бы бесполезной тратой времени каждый раз полностью произносить такие понятия, как "персональный компьютер" или "обработка информации", если ваш партнер знает, что означают сокращения ПК или ОИ. Кроме того, этим вы подчеркнете свою общность с ним, способствуя укреплению деловой связи (см. [гл. 1 "Коммуникации в сбыте", раздел "Как установить контакт со своими партнерами?"](#)).

Не употребляйте привычные для вас понятия или сокращения (например, ЗУПВ), которые ничего не говорят вашему собеседнику. Не каждый осмелится уточнить слово, которое он не понимает. Ну кому хочется позориться (и признаться, что он не знает, что такое "запоминающее устройство с произвольной выборкой")? Зато многие из тех, кто во время беседы с вами почувствует себя однажды круглым дураком, на захотят еще раз испытать это ощущение. Какие последствия это может иметь для вас, вы хорошо знаете сами.

4. Используйте сравнения и примеры, чтобы сделать свои доводы более наглядными.

Используя сравнения, вы добиваетесь того, что ваши объяснения становятся понятными. Таким образом вы можете дать новую информацию или растолковать понятия при помощи известного.

Ваше сообщение о том, что *"производительность процессора у интерфейса R 6000 в 50 раз выше, чем у интерфейса RS 360/125, введенного в 1975г."*, наверняка мало что скажет вашему партнеру.

А если вы это объясните несколько иначе: *"Интерфейс R 6000 С занимает площадь 30х100 см. А для установки прежней модели RS 360/125, производительность которого в 50 раз ниже, требовалась площадь 3хм и дополнительно водяное охлаждение"*. Такое объяснение будет более понятным.

Для большей наглядности кроме сравнений вы можете использовать примеры. В целом при этом следует соблюдать те же правила, что и при использовании сравнений. Старайтесь приводить примеры применительно к ситуации партнера. Только благодаря этому вы воздействуете на него индивидуально.

5. Используйте обороты речи, обладающие силой внушения.

Вы можете оказать на собеседника достаточно сильное воздействие, если будете предварять свои аргументы, примеры или сравнения такими словами: "Представьте себе..."

Таким "гипнотическим" вступлением вы совершенно точно побудите собеседника окунуться в мир собственных восприятий и ощущений, т. е. вызовете в его памяти или воображении определенные образы, голоса, звуки, запахи, вкусовые ощущения и связанные с ними эмоции.

Успешный процесс коммуникации всегда является своего рода погружением в состояние легкого "транса", воздействием на воображение. Иными словами, правильно построенная коммерческая беседа всегда связана с приятными представлениями! Чуткий, способный проникаться интересами клиента продавец или консультант помогает ему направить свое внимание на эти внутренние ощущения и осознать (заметить) свое восприятие.

Не хотите ли проверить, как быстро ваши чувства реагируют на подобные речевые обороты? Представьте себе, что вы находитесь **в своем рабочем кабинете...**

Что вы видите?

Предметы какой формы и цвета окружают вас, насколько они велики, как далеко от вас расположены?

Что вы слышите? Как шумит система отопления или кондиционер, какие звуки доносятся с улицы, как звенит телефон, чьи голоса слышны за стеной или за дверью?

Чем пахнет в этом помещении, связаны ли у вас с этим какие-либо вкусовые ощущения?

Когда вы оборачиваетесь, какие ощущения физического характера возникают у вас в теле? В какой области?

Что вы испытываете, ощупывая это место?..

А теперь представьте себе, что **находитесь дома** в уютной комнате. Вы удобно расположились в своем любимом кресле и наслаждаетесь любимым напитком...

Что вы видите теперь?

Предметы каких цветов и форм? Где они расположены? Каковы их размеры?

Как воспринимаются звуки в этой комнате, например, если вы слушаете слегка приглушенную свою любимую мелодию?

Как вы себя чувствуете здесь, с наслаждением переживая успехи прошедшего дня?

Возможно, вы ощущаете приятную обволакивающую теплоту и легкость во всем теле?

Какой вкус у вашего напитка?..

Какими бы ни были ваши ощущения и переживания, связанные с мыслями о пребывании в домашней обстановке или в рабочем кабинете, вы наверняка поняли, что и ваш мозг оживляет их в памяти, откликаясь на предложение "представьте себе", причем на это требуется всего несколько секунд.

Зная о существовании такого феномена, чаще вызывайте у своих клиентов и заинтересованных лиц состояние, во время которого они вспоминают или восстанавливают в своем воображении образы и ситуации, **рождающие положительные эмоции**. Вызывая у своего партнера представление о состоянии, возникающем во время или после использования вашего продукта или услуги, следите за тем, чтобы ваше описание отражало приятные ощущения. Помните:

Клиенты покупают не продукты, а представления!

Поэтому продавать означает сознательно вызывать у клиентов определенные представления, оказывая на них влияние.

Однако во время деловой беседы точно в нужный момент крайне редко мгновенно экспромтом приходят на ум действительно удачные примеры и сравнения. Вот почему в ходе подготовки к деловой беседе нужно обязательно найти ответы на такие вопросы:

Какие сравнения я использую?

Какие образные описания будут уместны?

Какие примеры облегчат клиенту процесс понимания?

Не забывайте:

Легкие сравнения и выразительные образы лучше сохраняются в памяти вашего собеседника, чем абстрактные идеи. Если клиент будет принимать свое решение о заказе не во время беседы с вами, а спустя некоторое время после нее, он, вероятнее всего, вспомнит только то, что поступило к нему от вас более, чем по одному каналу (например, только речь по слуховому каналу), и вызвало разнообразные представления (например, **возникшие в воображении образы и приятные ощущения**).

6. Применяйте визуальные вспомогательные средства.

Часто словесных объяснений не хватает для того, чтобы вызвать наглядные представления. Из своего детства вы знаете, что внимание и интерес у вас гораздо больше вызывали книжки с красочными картинками (и игрушки), чем словесные рассказы.

Поэтому в ходе деловой беседы старайтесь, насколько это возможно, сочетать речь с визуальными вспомогательными средствами. К важнейшим визуальным средствам относятся: таблицы и диаграммы, графики и элементы данных, представленные на дисплее, папки с документацией для представления продукта, рекламные проспекты, справочники, брошюры.

Однако будьте осторожны! Большое количество таких средств, которые часто воспринимаются как "раздаточный материал", может легко стать предлогом для преждевременного окончания делового разговора.

"Благодарю вас, я попозже со всеми этими материалами ознакомлюсь в спокойной обстановке, а потом позвоню вам".

Воздерживайтесь от простой раздачи проспектов и брошюр, больше старайтесь их использовать как визуальное подспорье для усиления наглядности.

По возможности показывайте "картинки", используя настенные доски, проекторы и т.п., на уровне глаз или чуть выше. Показ сопровождайте объяснениями. Начать можно такими словами:

"Посмотрите! Вы видите, что это выразительная "картинка" точно отражает ваши представления..." Этим вы облегчите головному мозгу партнера процесс зрительного восприятия, так как люди, "всматриваясь" в сложившиеся в их воображении представления, имеют обыкновение поднимать взгляд вверх независимо от того, вспоминает ли он его или формирует в данную минуту. Если вы спустя некоторое время переместите "картинку" ниже уровня глаз, то одновременно направите внимание партнера на восприятие при помощи слуха, при этом можно сказать следующее:

"Вы слышите, как восхищенно отзываются о вас ваши клиенты/руководство/сотрудники?"

После продолжительной паузы медленно опустите "картинку" еще ниже и наконец положите ее на стол перед собеседником, переводя таким образом его восприятие на эмоциональный уровень. Теперь настало время задать такой вопрос:

"А какое удивительно приятное чувство вы испытываете, когда вам удается принять верное решение, выгодное для всех, кого оно касается!"

Используя таким образом визуальные вспомогательные средства и плавные жесты, вы активизируете работу головного мозга собеседника и позволяете ему за короткое время проверить, приводя в действие различные органы чувств, свои представления!

7. "Картинка" говорит больше, чем тысяча слов.

Человек мыслит образами. Поэтому, если у вас нет под рукой "картинок" (графиков, рисунков, фотографий...), тщательно подбирайте слова, стремясь к тому, чтобы ваши формулировки были конкретными, выразительными и образными.

Стоит вам услышать сочетание звуков С, Т, О, Л, как в вашем головном мозге оно мгновенно превращается в образ стола еще до того, как вы услышите последний звук.

Если мы слышим конкретные понятия, обозначающие всем известные предметы, например, дом, стул, письменный стол и т. п., на нашем внутреннем "экране" сразу же возникает изображение этого предмета.

Если же вы скажете своему собеседнику слово "вязкость", то нет никакой уверенности, что у него возникнет четкое и однозначное представление, отражающее смысл этого слова.

В этом случае объясните ему сначала понятие при помощи известных наглядных слов. Вместо того, чтобы сказать "высоковязкий и маловязкий", скажите лучше "жидкий как растительное масло и вязкий как жевательная резинка". После такого объяснения вы можете, если это требуется, привести и абстрактный специальный термин: *"В проспектах это свойство обозначается термином "вязкость"*. Ваш собеседник наверняка будет благодарен за такое объяснение.

Стройте свою аргументацию в определенной последовательности, позволяющей собеседнику без труда вас понять. Давая объяснения, всегда идите

от известного к новому,

от общего к частному,

от пословицы к принципу/тезису!

Если вы хоть раз смутили собеседника непонятым выражением или абстрактным термином, может случиться так, что в результате у него образуется такое количество гормонов стресса, что деятельность его мозга окажется заблокированной, прекратятся функциональные контакты между возбудимыми клетками, служащие для передачи и преобразования сигналов, в результате нарушится мыслительный процесс. Так организм настраивается на биологически диктуемую ситуацией потребность спастись бегством или начать борьбу. Последующие ваши объяснения непонятных слов или нечетких формулировок, данные задним числом, головной мозг собеседника, на который действуют гормоны стресса, не в состоянии воспринять.

Кроме того, предложения, которые следуют за непонятым или приведшим собеседника в замешательство словом, чаще всего ускользают от его внимания, так как он прекращает слушать и направляет все свои усилия на то, чтобы понять сказанное вами прежде. И даже самые убедительные ваши аргументы, увы, не достигнут его ушей.

Чем абстрактнее приводимое вами понятие, тем важнее объяснить его, используя доходчивые и наглядные формулировки. Сообщаемые вами сведения и приводимые аргументы только в том случае будут восприниматься собеседником как информативные и доказательные, если они будут вызывать в его воображении соответствующие образы и представления. Преимущество использования визуальных вспомогательных средств заключается в том, что благодаря им собеседник быстрее понимает и лучше запоминает ваши объяснения и доводы. Вы хотите убедить своего партнера? Тогда учтите следующие правила использования вспомогательных визуальных средств:

"Картинка" должна:

соотноситься с жизненным и профессиональным опытом собеседника;

содействовать укреплению связи с партнером;

вызывать у собеседника приятные эмоции и ассоциации;

связанные с вашими достижениями;

отражать реальность (исключительные и единичные факты);

необходимо оставлять "за рамками.

8. наброски от руки.

Заранее подготовленные вспомогательные визуальные средства, несомненно, практичны, целесообразны, экономят время и усилия. Однако, используя непосредственно во время деловой беседы карандаш и бумагу, вы можете лучше объяснить ту или иную свою мысль, благодаря этому еще больше активизировать своего собеседника и побудить его к сотворчеству. Делая простенькие наброски или письменные расчеты, вы способствуете тому, что собеседник лучше запоминает их.

Вас не должно смущать отсутствие у вас особых художественных способностей, ведь партнер понимает, что вы не являетесь учеником Дюрера или Рембрандта. Ну, а простейшие геометрические фигуры, символы и линии начертить в состоянии каждый.

Рассказывая что-либо партнеру, подкрепляйте свои слова тут же сделанным чертежом, схемой и т. п., благодаря этому вы воздействуете не только на слух, но и на зрение собеседника, т. е. излагаемая вами информация поступает по двум каналам. Кроме того, сделанные во время деловой беседы наброски и рисунки облегчают для вас ее последующий анализ и соответственно разработку плана дальнейшего сотрудничества.

Эффективнее всего будет, если вы изобразите на схеме две отличающиеся друг от друга ситуации, например:

"Вот как движется поток информации на вашей фирме сейчас... Как вы видите, при такой организации информация часто теряется или остается неиспользованной..."



Рис. 8.4. Нынешнее неудовлетворительное положение дел

"Применение новой административной информационной системы позволит регулировать поток информации, перемещающийся внутри фирмы. Благодаря ей информация будет распределяться быстро, целесообразно и без сбоев. Она будет без промедления поступать каждому сотруднику, которому необходима" (рис. 8.5).

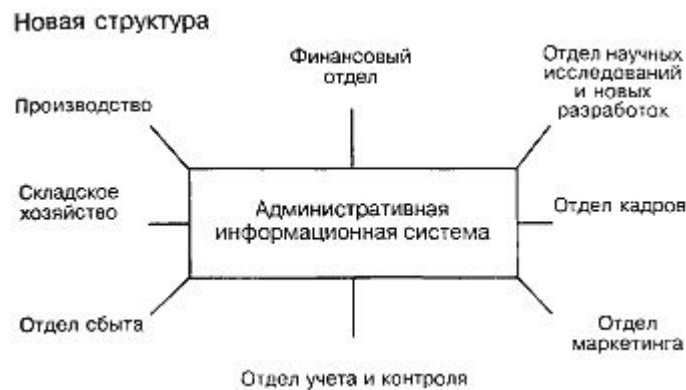


Рис. 8.5. Схема, отражающая реальное положение дел

Соблюдение только этих требований еще не делает ваши аргументы убедительными. Если вы хотите повлиять на своего собеседника, то должны учитывать требования, касающиеся правильного построения аргументации и выбора наиболее действенных и убедительных формулировок.

Воспользуйтесь возможностью и поинтересуйтесь

Сделайте наброски, схемы и т.п. к своим аргументам, предназначенным для содействия продаже. Простые "картинки" заменяют множество слов!

Правила приведения аргументов

1. От настоящего к желаемому.

Каждый человек больше всего любит говорить о себе и своих проблемах. Учитывая это, при представлении своего продукта приводите доводы, выдвигая на передний план нынешнее положение дел клиента. Только тогда вам будут известны нынешнее неудовлетворительное положение дел (ННП) клиента и его желаемое положение дел (ЖИП) и вы сможете внести предложения по переходу от ННП к ЖИП (от фактической ситуации к целевой, от дефицита к его удовлетворению). После этого ваша задача - показать, что коммерческое предложение настолько точно подходит потребностям клиента, как вилка к розетке.

Вносите предложение только после того, как вам стал известен спрос.

Если вы поторопитесь сообщить свое предложение, последующее изложение проблем клиента будет выглядеть как оправдание ваших намерений продать свой товар. В этом случае у клиента поневоле возникнут такие мысли:

"Да ведь он хочет меня уговорить!"

"Они только и ищут повод, чтобы всучить мне свой товар!"

2. Доводы должны соответствовать действительности.

Не стоит в черном свете изображать существующее положение дел на фирме клиента. Учтите: часто решение по вашему предложению принимает именно тот человек, который внес основной вклад в сложившуюся ситуацию. Проверьте также себя, не являются ли ваши доводы односторонне положительными. Чем умнее и критичнее ваш собеседник, тем труднее его убедить, давая одностороннюю характеристику. Не умалчивайте об (известных) недостатках.

Преимущества доводов, соответствующих действительности и отражающих как положительные, так и отрицательные стороны:

- Вы проявите себя честным партнером и завоеуете доверие.
- Вы сами определите, когда стоит упомянуть об отрицательных сторонах.
- Вы получите возможность не делать акцент на недостатках.
- Вы можете преуменьшить их значение, приводя контраргументы.
- Вы защитите свое коммерческое предложение от аргументов конкурентов.

Однако не переусердствуйте и не создавайте себе дополнительные трудности, приводя аргументы, касающиеся недостатков. Называйте только самые существенные из них, о которых партнер так или иначе имеет возможность узнать или которые, как известно по опыту, всегда приводятся. Если вы будете использовать аргументы как положительного, так и отрицательного характера, важно, в какой последовательности вы будете их приводить. Вы предпочитаете сначала говорить о достоинствах, а потом о недостатках или наоборот?

Поскольку для создания **настроения партнера** важно положительное начало, а для закрепления информации в памяти положительное заключение, лучше всего при выборе последовательности изложения аргументов следовать так называемому "методу сэндвича", т. е. сообщать достоинство, затем недостаток и в завершение снова достоинство.



Рис. 8.6. Чередуйте недостатки и достоинства

Действуя таким образом, вы смягчите значимость недостатка

3. Чаще подводите итоги и делайте выводы.

Убедительность ваших аргументов повысится, если вы чаще будете подводить итоги. Любое подведение итогов является основой и очередной ступенью для приведения последующих аргументов. Поэтому каждое звено в цепи ваших аргументов должно заканчиваться выводом. Такое звено должно включать не более двух-трех самых убедительных аргументов, к которым ваш партнер проявил явный интерес или, откликаясь на которые, дал однозначное согласие.

Выявив реакцию собеседника, подведите итог сказанному, (еще раз) сделав акцент на тех факторах, которые обещают наибольшую пользу и выгоду.

По каждому промежуточному выводу вы должны добиться одобрения или согласия клиента. После этого с полным правом можете требовать от него действий или принятия решения.

В помещенной ниже таблице вы увидите, насколько повышается убедительность ваших аргументов благодаря подведению итогов (ПИ) с последующим выводом (В) (ПИ+В) (рис. 8.7).

	Аргументы	
	Без ПИ+В	Сопровождающиеся ПИ+В
Достигнуто обоюдное согласие	30,7%	51,2%
Возражение	11,4%	3,3%

Источник: Рорахер. Основы психологии

Рис. 8.7. Изложение доводов, сопровождающихся промежуточными выводами и подведением итогов, облегчает процесс заключения сделки

Таким образом, вы добьетесь сначала промежуточного согласия на каждом этапе аргументации, а затем общего согласия. Рассмотрим это на двух взятых из практики примерах.

Ситуация А:

"Использование этого решения дает вам три важных преимущества:

1. Низкие затраты на внедрение;

2. Сопоставление программ;

3. Система и в будущем будет удовлетворять ваши потребности".

"Для вас это означает, что ваши пользователи могут быстро и продуктивно работать при помощи системы".

"Это соответствует вашим целям?"

"Теперь вы должны сказать нам, в какой производственной форме вы хотите использовать систему в первую очередь".

Подведение итогов

Вывод

Вопрос после получения согласия

Требование предпринять действия

Ситуация Б:

"Использование этого решения дает вам три важных преимущества:

1. Высокая скорость обработки;

2. Большой объем памяти;

3. Возможность подключения других контроллеров ввода-вывода".

"Для вас это означает:

Даже выполнение срочных работ не нарушит обычного рабочего режима и не создаст авральной ситуации, при возрастающем потоке документации возможного расширения вашей системы".

"Разве это не соответствует вашим представлениям?"

"Поэтому вы должны как можно скорее использовать эту возможность и еще в этом полугодии начать применение этой системы в отделе ХУ".

Подведение итогов

Вывод

Вопрос после получения согласи

Побуждение к совершению действия

4. Насколько возможно, привлекайте своего партнера к разработке решения

Задавая партнеру целенаправленные вопросы, побуждайте его высказывать предположения, близкие вашим. Чем больше вашему партнеру будет казаться, что он сам предложил решение, тем больше он будет отождествлять себя с ним. Учтите и следующее:

Никто не отклоняет предложение, которое внес сам.

Чем больше ваш партнер отождествляет себя с предложенным решением, тем меньше возражений и сопротивления с его стороны вам приходится ожидать. Зато он, не поморщившись, начнет "громить" ваше предложение ("*Это не подходит, потому что...*", "*Да, но...*" и т. п.), поскольку оно не является его собственным и он не отождествляет себя с ним.

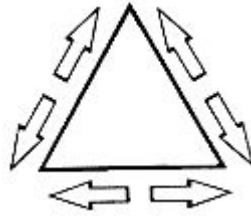
Не лишайте его возможности подумать над наиболее подходящим решением и принять соответствующее решение. Остерегайтесь играть роль "спасителя" своего клиента. Партнер способен очень быстро сменить роль "**жертвы**" на роль "**гонителя**", делая позднее вас ответственным за свои неудачи.

"Вот вы тогда говорили... а теперь... Примите меры к тому, чтобы все снова привести в порядок!"

Все ваши коммерческие предложения и рекомендации по решению проблем, которые не соответствуют выявленным в ходе тщательного анализа и высказанным самим партнером потребностям, позволяют ему свалить вину на вас за возможные трудности.

Остерегайтесь вести психологические игры, в результате которых не бывает победителей.

Спаситель
(человек, избавивший от трудностей, спаситель)



Жертва
(человек, нуждающийся в помощи,
испытывающий трудности)

Гонитель
(человек, перекладывающий свою вину на
другого)

Если ваш партнер не до конца убежден в правильности новой идеи, он осуществляет ее, часто подсознательно, так, что она заканчивается неудачей! Почему?

Самая лучшая идея таит в себе большую опасность. Даже если ваше предложение на 100% удовлетворит спрос партнера, даже если вы его настолько удачно сформулируете, что оно будет на 100% соответствовать его потребностям, оно может оказаться голом в собственные ворота. Если вы скажете своему партнеру, как лучше всего поступить в его ситуации, это хотя и скажется положительно на вашей профессиональной компетенции, зато одновременно очень негативно отразится на вашем психологическом воздействии. Если партнер признает, что ваше решение лучше, чем его собственное, он может почувствовать себя побежденным, а вас - победителем. Это сильно ранит его самолюбие.

Для того чтобы избежать такого результата, его подсознание проделывает над разумом незамысловатую, но злую шутку. Действуя под его "дудочку", человек так выполняет данную советчиком рекомендацию, что это не приводит к обещанным результатам. И тогда человек имеет возможность с чистой совестью успокоить себя: *"А совет продавца оказался ничуть не лучше моего. Он нисколько не умнее меня!"*

Теперь ваш партнер хотя и не чувствует себя победителем, но и не воспринимает себя побежденным. Поскольку он не знал, как достичь положения "я умный - ты умный", он избрал ситуацию "я неумный - ты неумный". Для него эта ситуация оказалась предпочтительнее по сравнению с исходной "я не умный - ты умный", которая сложилась в результате данного вами совета.

Этим ваш партнер косвенно и чаще всего подсознательно доказывает себе, что его прежнее поведение было лучше, чем ваше предложение. Так он (по крайней мере перед самим собой) стремится "сохранить свое лицо".

Поэтому помните:

И указания бывают наказанием!

А непрошенные советы - самое тяжкое наказание!

Вы хотите "расшевелить" партнера, заставить активнее участвовать в беседе? Побудить его размышлять и анализировать вместе с вами вы можете при помощи открытых вопросов. Подхватывайте предложенные им приемлемые идеи и стройте на них свою аргументацию. Используйте их как инициативы, которые требуют доработки. Попытайтесь отыскать в его идеях рациональное зерно и изложите эту мысль своими словами. Никогда не забывайте: ваша задача - **помочь клиенту реализовать его представления**, а не навязывать и внушать ему свои представления!

Если задумка клиента совершенно не "вписывается" в его общую концепцию или трудноосуществима, задайте ему такой вопрос:

"Что при этом вам особенно важно? Почему это так важно для вас?"

Внимательно наблюдайте за своим собеседником и вслушивайтесь в его слова. Какую скрытую глубоко в подсознании потребность он хотел бы удовлетворить? Какое положительное намерение он хотел бы осуществить при помощи своей (к сожалению, не очень подходящей) идеи? Если вы сумели это определить, не стесняйтесь задать ему прямой вопрос:

"Я правильно вас понял? Вам важно, чтобы... (например, доступ к сведениям конфиденциального характера был ограничен)?"

Задавайте ему вопросы до тех пор, пока не выясните истинные определяющие его поведение положительные намерения или интересы. Теперь, уяснив для себя логику его мыслей, вы можете вместе с партнером заняться поиском приемлемой альтернативы его (неосуществимому) предложению, которая бы полностью соответствовала его истинным намерениям.

Поддерживайте положительные намерения и интересы своего клиента! Покажите ему, что ваше коммерческое предложение способствует их осуществлению, и объясните, как ваш продукт помогает выполнить замыслы партнера. Не боритесь с интересами

клиента, а используйте их! Показывайте, что вы поддерживаете его (одобрительно кивайте головой, время от времени произносите "да-да", "так-так", "верно", "хорошо"...). Этим вы побудите клиента чаще высказывать свое мнение по тому или иному вопросу.

Однако что же делать, если партнер не предлагает никаких собственных идей?

5. Побуждайте партнера высказывать свое мнение.

Важно, чтобы с самого начала деловой беседы вы задавали партнеру большое количество вопросов, стремясь таким образом вовлечь его в разработку наиболее подходящего для него решения, поскольку только в этом случае можно рассчитывать на его полное отождествление с найденным решением. Лучше всего обратиться к нему как к специалисту в своей области, чтобы выяснить, как он представляет себе возможный путь к достижению цели и какие решения, по его мнению, являются наиболее подходящими. При этом **поддерживайте каждую удачную идею.**

Побуждайте партнера активно участвовать в поиске наилучшего решения, просите его, например:

- описать свое видение ситуации по мере достижения цели;
- представить сделанные им расчеты, касающиеся ожидаемых результатов;
- графически изобразить желаемые процессы;
- сформулировать девиз, мотивирующий на действия;
- мысленно представить себе достижения, ставшие результатом планируемых действий.

Безынициативного партнера можно "расшевелить" при помощи таких вопросов:

"Что вы об этом думаете?"

"Каково ваше мнение по этому вопросу?"

"Что, с вашей точки зрения, следовало бы делать?"

"Как вы смотрите на такое предложение?"

В любом случае не сдавайтесь. Задавая правильно сформулированные вопросы, вы сумеете "разговорить" даже самых мрачных скептиков и пессимистов:

"Если бы вы могли поступить, как вам хочется, что бы вы сделали?"

"Как, по вашему мнению, можно было бы за самое короткое время улучшить ситуацию?"

"Если бы... не имело никакого значения, что бы вы тогда сделали?"

И т.д.

Разумеется, содействовать активному участию партнера нужно не только во время изложения своих аргументов, но и в течение всей деловой беседы. Теперь, когда вы знаете теоретические основы и методологические тонкости приведения аргументов во время продажи, когда вы потренировались, используя приведенные в данной главе упражнения, вам предстоит "экзамен на звание мастера". Под этим имеется в виду подтверждение полученных знаний на практике и при общении с клиентом (если вы еще чувствуете себя не совсем уверенно, проведите это испытание, обратившись за помощью к кому-либо из коллег, с тем чтобы коллега взял на себя роль клиента и разыграл с вами ситуации, близкие к случившимся в его практике). В вашей повседневной профессиональной жизни важно не только знать достоинства своего товара и уметь их обращать в аргументы, подтверждающие его нужность клиенту. В реальном деловом разговоре с целью продажи нужно уметь при помощи целенаправленных вопросов выяснить потребности партнера.

Во время следующей предстоящей беседы с клиентом постарайтесь усердно ее записывать. (Пусть это предложение не вызывает у вас ни тревоги, ни недоумения! Делая записи во время беседы, вы покажете своему партнеру, насколько цените его и насколько близко к сердцу принимаете его проблемы. Кроме того, записывая ход беседы, вы поневоле сосредоточитесь на том, что он говорит, вместо того, чтобы заранее продумывать, что следует ответить.) После беседы (или ролевой игры с коллегой) в спокойной обстановке запишите высказывания партнера в левую колонку помещенной ниже таблицы "Аргументация, ориентированная на полезность".

Проанализируйте, какой покупательский мотив и мотив принятия решения может скрываться за его словами, и запишите его при помощи условного обозначения во второй колонке таблицы. Если вы таким образом распределили по категориям более двенадцати фраз, как правило, вырисовывается некоторая тенденция, свидетельствующая о том значении, которое партнер придает определенным вопросам. При этом небесполезно вспомнить о его мимике, жестах, позе, интонации и т. п. В соответствии со своими наблюдениями занесите в третью колонку свои оценки: нейтральная (0), положительная (+) и чрезвычайно важная (!).

Теперь изучите, каким высказываниям клиента и соответствующим мотивам дана оценка (!). Если самым важным высказываниям соответствует один и тот же мотив, вы скорее всего однозначно выявили определяющий мотив, на который и следует

ориентироваться, продумывая свои аргументы о нужности продукта клиенту. Теперь подумайте, какое отличительное качество продукта или услуги больше всего подходит к соответствующему высказыванию клиента, и запишите его в четвертую колонку.

Так вы собрали материал, необходимый для формулирования ваших ответов, позволяющих объяснить возможность удовлетворения объективных потребностей клиента. Теперь вам известны факторы, отражающие спрос, на предметно-смысловом уровне (вспомните вершину айсберга). Наконец, вы можете находить доводы, ориентированные индивидуально на клиента. Однако в своих формулировках нужно еще учитывать и потребности (вспомните подводную часть айсберга, соответствующую эмоциональному уровню). Для этого на каждое высказывание клиента (1-я колонка) сформулируйте, исходя из отличительного свойства продукта/услуги (4-я колонка), аргумент, объясняющий полезность (5-я колонка), который точно подходит соответствующему мотиву (2-я колонка) (см. примеры в помещенной ниже таблице).

Только теперь ваши аргументы соответствуют как ситуации, сложившейся на предприятии клиента (объективный спрос), так и интересам вашего делового партнера (субъективные потребности) так же, как вилка подходит к розетке. Вы оптимальным образом увязываете свое коммерческое предложение с выявленными спросом и потребностями.

Аргументация, ориентированная на полезность

Исходя из слов клиента (предметно-смысловой уровень), выявляйте покупательский мотив (эмоциональный уровень), переходите к объяснению свойств продукта/услуги (содержательный уровень) и, наконец, излагайте соответствующие индивидуальным спросу и потребностям клиента аргументы, обосновывающие пользу и выгоду для него вашего коммерческого предложения.

Условные обозначения мотивов:

У - удобство;

П - стремление повисить свой престиж;

СР - стремление получить прибыль/сократить расходы;

Б - стремление к безопасности и надежности.

Высказывание клиента	Мотив	Оценка ! + 0	Подходящие свойство / характеристика продукта / услуги	Аргументы, обосновывающие потребности и выгодность
Степень риска слишком высока	Б	+	Возможность пробной установки	Вы убедитесь, что ничем не рискуете
Мне кажется, что переналадка потребует слишком больших затрат	У	0	Переналадка осуществляется специалистами нашей фирмы	Значительную часть работы мы берем на себя, ваши затраты будут минимальными
Я хочу сам определить то, что происходит в обработке информации	П	!	Унифицированная операционная среда и стандартное программное обеспечение	Вы сами устанавливаете требования и принимаете соответствующие решения
У вас я вынужден по каждому пустяку обращаться к коммерческому директору	П	+	Все проблемы специального характера вы можете выяснить со мной. Дополнительно вас может принять наш коммерческий директор	Это позволяет экономить время. Вы имеете возможность разговаривать на узкоспециальные темы с руководителем фирмы с позиций ведущего специалиста
Есть ли возможность найти решение, требующее наименьших затрат?	СР	0	Алфавитно-цифровое поле позволяет вам использовать выгодные по цене дисплеи и устройства ввода изображений	Благодаря этому вы экономите значительные средства, которые можно использовать для других важных целей

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь Для закрепления полученных знаний и приобретенных навыков выполняйте упражнение, перечертив приведенную ниже таблицу. Обратите внимание: в своей повседневной работе с клиентами вам достаточно заполнять первые три колонки таблицы или делать соответствующие записи. Остальные сведения вам надо так прочно усвоить и настолько уверенно владеть приемами аргументации, что вы должны использовать их сразу же устно, не заполняя таблицы. Однако для того, чтобы стать таким виртуозом, нужно много тренироваться. Так что, не откладывая, принимайтесь за дело! Пусть тренировка доставит вам удовольствие, а ваши усилия увенчаются желанными результатами!

Высказывание клиента	Мотив	Оценка! + 0	Подходящие свойство / характеристика продукта / услуги	Аргументы, обосновывающие потребности и выгодность

Самое важное при приведении аргументов

Приводимые аргументы увязывайте с интересами, проблемами и покупательскими мотивами делового партнера. Пользу и выгоду вашего коммерческого предложения он соизмеряет с возможностью удовлетворения возникшего спроса и своих личных потребностей.

Поэтому объясняйте своему партнеру, в чем заключаются преимущества ваших продуктов и сотрудничества с вашей фирмой и каковы достоинства ваших продуктов с точки зрения их пользы и выгоды лично для него. Используйте аргументы, отражающие качества и достоинства, которые не поддаются точному измерению и пересчету на марки и пфенниги.

- Помогите партнеру предвосхитить ощущения удачи в случае использования вашего предложения. Пусть он мысленно пред ставит ожидаемую идеальную, сложившуюся в результате использования вашего продукта ситуацию. Побуждайте его к этому, используя фразу: "Представьте себе..."
- Используйте факторы положительного усиления, воздействуйте на партнера своим безукоризненным поведением.
- Излагайте свои мысли просто и доходчиво, ваши объяснения должны быть запоминающимися и соответствующими действительности.
- Подкрепляйте свои аргументы иллюстрациями, схемами, сравнениями, примерами, используйте вспомогательные визуальные средства.
- Старайтесь, чтобы партнер имел возможность подержать в руках то, что так или иначе связано с вашим коммерческим предложением (если не сам продукт, то по крайней мере красочный рекламный проспект, брошюру или сделанные от руки расчеты). Пусть он сам ощутит и оценит преимущества вашего предложения.
- Соблюдайте следующие четыре правила, которые позволят вам успешно выстроить цепь доводов:

1. Используйте фактическое положение дел для того, чтобы ваше предложение логически вытекало из сложившейся у клиента ситуации.
2. Для того чтобы зарекомендовать себя человеком, которому можно верить, приводите соответствующие действительности аргументы, отражающие как достоинства, так и недостатки.
3. С самого начала деловой беседы побуждайте партнера к активному участию в поиске приемлемого решения. Чем больше инициативы он проявляет, тем больше отождествляет себя с разрабатываемым решением. Чем больше он воспринимает решение как результат своих идей и предложений, тем меньше будет возражать против него.
4. Приводя аргументы о нужности и выгодности своего предложения, чаще подводите итог своим рассуждениям. Делайте промежуточный вывод. Добивайтесь того, чтобы клиент одобрил его или согласился с ним. Побуждайте его к конкретным действиям.

Глава 9. Опровержение возражений

Насколько глубоки ваши профессиональные знания? Проверьте себя!

Почему возражения могут радовать? Что ваш клиент дает понять, приводя возражение?

Почему слово "возражение" ни в коем случае нельзя употреблять в коммерческой беседе?

Как лучше поступить, чтобы прямо не противоречить клиенту?

Почему вам важно точно знать, что скрывается за возражением клиента?

Почему нужно тщательно готовиться к отражению возможных возражений клиента?

Какое преимущество вы можете получить, если сами выскажете возражение?

В чем заключается самый эффективный метод отражения возражений, так называемый метод "ни рыба, ни мясо"?

Какие шесть сил сопротивления скрывают возражения клиента?

Как вести себя, если клиент "боится изменений", "испытывает страх перед новой техникой"?

Как поступить, если клиент затаил обиду, если им движут скрытая враждебность или предубеждения?

Почему ваш клиент должен "выпустить пар", прежде чем вы начнете излагать свои аргументы?

В чем заключаются положительные стороны ситуации, когда клиент жалуется?

Что в первую очередь требуется клиенту, который подает рекламацию?

Как побудить клиента, который высказывается грубо и оскорбительно, сразу же одобрить ваши слова?

Почему не бывает необоснованных рекламаций?

Почему вам никогда не удастся одержать верх в споре с клиентом?

Почему вы никогда не должны объяснять, по какой причине и по чьей вине произошла ошибка?

Какие возможности таит в себе рекламация?

Какие этапы включает умелая обработка рекламации?

Почему не следует принимать во внимание отговорки?

Чем отличаются возражения от отговорок? Какие методы отражения возражений вам известны?

Как вы используете сравнительную таблицу, регистрирующую одобрительную реакцию клиента и его возражения?

Какой вопрос следует задать клиенту после каждого ответа на его возражение?

Как поступить, если вы не можете ответить на вопрос клиента?

Значение возражений

Из своей повседневной практики вам известно, что едва ли хоть одна деловая беседа, а значит, и заключение хоть одной сделки обходится без возражений со стороны клиента. Возражения отражают противодействие клиента в словесной форме. Вы наверняка часто воспринимали их как досадную помеху, нарушающую логическую последовательность ваших аргументов. Как вы реагируете, когда слышите от своего клиента подобные возражения:

"Мы уже на протяжении многих лет сотрудничаем с фирмой X". "Руководство нашей фирмы не пойдет на такое".

"Мы не беремся за новый проект до тех пор, пока не закончим реализацию текущего".

Цель =
клиент доволен

Возражения

"Нам нужен готовый стандартный продукт, а не такие дорогие, разработанные с учетом индивидуальных пожеланий решения, какие предлагаете вы".

"Мы не можем сейчас позволить себе переход на другую систему, потому что сокращаем сотрудников в отделе обработки информации".

"Мы не располагаем для этого временем".

Если вы внимательно проанализируете возражения, то, несомненно, придете к выводу, что они нередко могут вам помочь добиться получения заказа. Задавая вопросы, делаясь своими соображениями по тому или иному вопросу, высказывая свою точку зрения и возражения, клиент поневоле довольно много сообщает о себе. Внимательно слушая его, вы узнаете:

его истинное лицо,

позиции,

интересы и намерения,

покупательские мотивы и мотивы, движущие им при принятии решений,

предвзятые оценки,

опасения и причины противодействий.

Не забывайте, что, приводя возражение, партнер показывает:

- где в ваших аргументах есть еще пробел,
- какие аргументы были неудачными или недостаточно убедительными.

Возражения показывают также, как партнер настроен по отношению к вам. Приводя возражения, собеседник проявляет свой принципиальный интерес к вашему предложению. Возражения свидетельствуют, что он внимательно следит за вашими словами и обдумывает их.

Вам легче будет отвечать на возражения, если вы будете воспринимать их не как препятствие, а как поддержку, как желание вашего партнера узнать еще больше о преимуществах вашего предложения. Рассматривайте возражения как указатель пути, по которому надо направить поток своих аргументов.

Как правильно реагировать на возражения?

Основные правила:

1. **Никогда не произносите слово "возражение" во время коммерческой беседы - это слово является раздражителем.**

Ни в коем случае не употребляйте его в разговоре с клиентом. (Фраза *"Из ваших возражений я прихожу к выводу, что..."* недопустима.) Ваш партнер задает вопросы, вносит предложения, высказывает мнение, делает заявления и т. п., но никогда не высказывает "возражения" и тем более "отговорки". Оба этих понятия, разумеется, существуют, но вы должны только помнить о них, использовать, обдумывая свои доводы, но исключить их из своей речи. И возражения, и отговорки помогают вам научиться доказательно аргументировать, добываясь получения заказа.

2. **Определите значение выражения.**

Мы все отличаемся склонностью немедленно реагировать на возражения. В этом-то и заключается опасность: мы или отвечаем так, что при определенных условиях затрудняем для себя приведение дальнейших доводов, или реагируем в такой форме, которая несколько не соответствует сути возражения.

Услышав возражение партнера, попытайтесь ответить на такие вопросы:

Что на самом деле скрывается за его словами?

Насколько существенно это замечание?

Какого рода противодействие маскирует эта фраза?

Учтите: как бы серьезно ни звучало возражение клиента, часто оно является лишь тактическим приемом. Внимательно вслушайтесь в слова собеседника и попытайтесь при помощи вопросов выявить скрытые причины возражения. Если у вас

возникает ощущение, что партнер еще не все высказал этим возражением, задавайте ему вопросы, стремясь получить дополнительную информацию, например:

"Я не совсем понял ваше замечание".

"Не могли бы вы мне объяснить это подробнее?"

"Что вы понимаете под...?"

"Что для вас означает...?"

Благодаря такому поведению вы выиграете время, возможно, вскроете завуалированные причины возражения и сумеете придумать точный ответ. Прежде чем приниматься за "лечение", поставьте "диагноз"! На первый взгляд однозначно толкуемое возражение может объясняться совсем не теми причинами, что вы предполагали.

Когда партнер высказывает возражение, многие продавцы часто чувствуют себя оскорбленными. Особенно это наблюдается в том случае, когда возражения касаются их лично. Люди склонны слишком эмоционально реагировать на возражения, обижаться на них, оправдываться или протестовать, запрещая разговаривать с собой в таком тоне.

Если вы реагируете именно так, ваш партнер понимает, что его возражение попало в цель. Своим поведением вы только раздражаете его продолжать действовать в том же духе. Поэтому лучше сначала выслушать любое возражение, не моргнув глазом.

Для того чтобы не разволноваться, несколько раз глубоко вдохните и выдохните. Своим хладнокровным видом вы покажете партнеру, что поняли то, что он имел в виду.

Если вы повторите слова партнера (т. е. проведете "контролируемый диалог"), то покажете, что серьезно воспринимаете его, и одновременно выиграете время для обдумывания своих действий. Однако стоит добиваться полного совершенства при отражении возражений.

Говоря спортивным языком, не нужно отражать каждую подачу партнера и обрушивать в ответ на нее серию мощных ударов, заставляя его играть роль проигравшего. А встречаются ли такие люди, которым нравится проигрывать?

3. Не противоречьте своему партнеру прямо и открыто.

Вы допустите большую ошибку, если будете в ответ на возражение клиента заявлять следующее:

"Ваше заявление совершенно необоснованно!" "Да вы меня просто неправильно поняли!"

"Нет, все обстоит как раз наоборот!"

"По этому вопросу мы придерживаемся совершенно иной точки зрения".

Подобное явное сопротивление нисколько не убедит вашего партнера. Наоборот, вы ожесточите его и усугубите создавшуюся ситуацию. В результате партнер не упустит случая и обрушит на вас целый поток возражений. Деловая беседа рискует перерасти в спор, а то и в ссору.

Однако ваша цель - вести деловую беседу и добиваться результатов, а не провоцировать партнера на спор.

Если вы, давая ответ на возражение, нападаете на партнера, считая это лучшим способом защиты, или начинаете доказывать ему, что он не прав, он будет отбиваться и оправдываться. И это нормальная реакция с его стороны.

4. Не оставляйте возражения без ответа.

Если клиент приводит ряд возражений, отвечайте на то из них, относительно которого у вас есть какое-либо положительное решение. Таким образом вы хотя бы частично решите проблему клиента или несколько развеете его сомнения. Если же вы сразу возьметесь за самый сложный вопрос, велика опасность того, что ни одно из возражений не будет опровергнуто.

5. Держите под контролем реакцию партнера.

Продолжайте беседу по намеченному плану только после того, как ответите на возражение клиента и убедитесь в том, что ваш ответ его удовлетворил. Отразив возражение, каждый раз задавайте партнеру вопрос, выясняя его реакцию на ваш ответ. При этом внимательно наблюдайте за ним, стараясь не упустить ни малейшего невербального сигнала или интонации.

Совсем необязательно ваш партнер должен соглашаться с вашими ответами на свои возражения. Однако он должен по крайней мере понять и признать их как честные и корректные аргументы. Если по его реакции, выраженной мимикой или жестами, вы заметили, что он не принимает ваши доводы, уточните, что означают его действия:

"Как я должен понимать ваш тяжелый вздох?"

"Почему вы так наморщили лоб?"

"Что означает ваш жест?" (При этом нужно его точно повторить.)

Только так вы можете убедиться в том, что слова партнера не расходятся с его внутренними убеждениями. Если вы внимательно присмотритесь к нему и вслушаетесь в его слова, то, несомненно, определите, лавирует он, чтобы позднее иметь возможность сбить цену, или действительно пытается устранить препятствие, мешающее принять решение.

Если вы в ходе беседы не можете ответить на возражение партнера, например, из-за отсутствия необходимой информации, отложите свой ответ. Известите партнера о том, что после беседы займетесь его возражением и обратите на него особое внимание. Обязательно сдержите данное обещание.

"Это действительно важный вопрос. Я незамедлительно отдельно займусь им".

"Ваш вопрос представляется мне настолько важным, что мы должны его подробно обсудить сразу же, как только выясним данную проблему. Вы согласны с этим?.. Спасибо!"

"Ну вы и мастер ошеломлять сложными вопросами! Я его сейчас же запишу. Как только я выясню обстоятельства этого дела, немедленно сообщу вам на него ответ".

"Я проконсультируюсь у экспертов нашей фирмы, как лучше всего ответить на ваш вопрос. Когда вам удобнее всего позвонить, чтобы сообщить ответ?"

"Ну и вопрос вы задали, снимаю шляпу! Если не имеете ничего против, я сделаю детальный расчет и все объясню подробно на примере, который максимально приближен к вашей ситуации, как только мы закончим обсуждение остальных пунктов".

6. Готовьтесь во всеоружии встретить возможные возражения.

Тщательная подготовка избавит вас от эффекта неожиданности, на который рассчитывает клиент, выдвигая возражение, и от ощущения беспомощности, которое порой возникает в непредвиденных обстоятельствах. Вы знаете своего партнера, вам приблизительно известна его стратегия. Готовясь к беседе с ним, предусматривайте самые разные его реакции на ваши слова и просчитывайте свои действия в зависимости от той или иной ситуации на несколько ходов вперед. Разработайте своего рода сценарий беседы и три варианта ее развития: нейтральный, благоприятный и неблагоприятный. Прикиньте, какие возражения можно ожидать. Подготовьте несколько вариантов ответа.

Таким образом вы уберете себя от неприятных неожиданностей, нервной встряски и растерянности. Кроме того, заранее продуманные ответы будут наверняка более убедительными, чем ответы экспромтом, к тому же их можно эффективнее преподнести, выбрав наиболее благоприятный момент. Если в вашей практике продавца или консультанта возражения клиента часто ставят вас в тупик, записывайте их или наговаривайте на диктофон сразу же после делового разговора. Дома в спокойной обстановке вы сможете продумать на них подходящие ответы и использовать их при дальнейших деловых контактах с тем или иным клиентом.

Чаще беседуйте об этом со своими коллегами или руководителями, просите их поделиться опытом: как они реагируют на возражения клиентов, какие уловки применяют, чтобы не идти с ними на конфронтацию. Со временем, используя свой и чужой опыт, вы сможете составить для себя настоящий чрезвычайно полезный справочник, содержащий различные возражения и ответы на них.

7. Сами приводите возражения.

Если вы уверены, что клиент обязательно выскажет какое-либо возражение, опередите его и приведите его сами. А затем пустите в ход те аргументы, которыми бы вы воспользовались, если бы это возражение высказал клиент. Если вы выберете такую тактику, то сами определите момент, когда высказать возражение. Тогда партнер не сможет в самый неподходящий момент своим возражением нарушить запланированный ход вашей беседы.

Кроме того, "вызывая огонь на себя", вы как бы умалчиваете значение возражения. После такого вашего хода не тот, так другой собеседник будет рассуждать так:

"Если уж он сам об этом говорит, видимо, это не настолько плохо".

Действуя таким образом, вы завоеуете доверие партнера, ведь он так или иначе не верит, что у вашего предложения нет изъянов. Кроме того, вы "выбьете почву из-под ног" конкурентов, которые наверняка знают очевидные недостатки вашего предложения или даже "посоветовали" вашему клиенту спросить вас о них.

Высказывая возражения, постарайтесь его незаметно "влести" в ткань разговора, затем делайте на него краткий ответ и сразу же продолжайте говорить о пользе и выгоде вашего предложения для партнера. *"Возможно, вас интересует, как обстоит дело с преобразованием основных данных?" (Пауза.) Не буду отрицать, что сегодня еще упакованные закодированные адреса сначала нужно конвертировать и частично вводить вновь. Зато потом вы сможете оптимально использовать банк данных и при выполнении любой работы экономить время".*

Метод "ни рыба, ни мясо"

Обычно целесообразнее по-настоящему уверенно владеть одним эффективным методом опровержения возражений, чем знать приблизительно несколько методов и использовать их, не "набив руку". Самый простой, универсальный и эффективный способ ответа на возражения предусматривает следующие условия:

1. **Проявите** понимание к сомнениям и колебаниям партнера и выразите его на словах.
2. **Рассмотрите** проблему под другим углом зрения, приведите новые аргументы, стремясь мягко изменить точку зрения партнера. Создайте условия для того, чтобы он сам признал ошибочность своего мнения и исправил его! Воздерживайтесь от прямых противоречий! Вместо этого давайте толчок появлению альтернативных мыслей.

Этот очень разумный и способствующий укреплению делового контакта, а значит, и стимулирующий продажу способ ответа на возражения часто ошибочно называют методом "да, но...". Это опасное заблуждение, так как оно не учитывает правило, которое нужно обязательно соблюдать при отражении возражений: **Избегайте слова "да"** и особенно слова-раздражителя "но", поскольку в противном случае у клиента сразу возникает ощущение, что вы ему противоречите. Возможно, вам будет легче вспомнить об этом правиле, если я назову метод "да, но..." методом "ни рыба, ни мясо". **Примеры:**

Возражение клиента	Ответ продавца
<i>"Управление процессом очень сложное!"</i>	<i>"Я понимаю, что вы заинтересованы в том, чтобы процесс управления был проще. Поэтому именно вам я рекомендую графическую операционную среду вместе с уже известной вашим сотрудникам простой системой управления. Вас интересует это ценное расширение, которое в конечном счете будет полезно вашим клиентам?"</i>
<i>"Затраты труда на моих сотрудников слишком велики!"</i>	<i>"Я вас прекрасно понимаю. Вы хотите сократить объем работы своим сотрудникам?" (Пауза, позволяющая клиенту ответить.)</i>
<i>"Да, точно (наконец нашелся хоть один, кто меня понимает)!"</i>	<i>"Тогда вы попали в... (название собственной фирмы) точно по адресу. Вы можете воспользоваться услугами наших опытных специалистов, которые окажут вам всемерное содействие в выполнении этих работ".</i>

Ни при каких обстоятельствах не употребляйте слово "но" в своих аргументах! "Но" сводит на нет достоверность сказанного непосредственно перед этим и вызывает у собеседника раздражение, так как он чувствует, что вы намерены противоречить ему. То же самое относится к словам "однако", "тем не менее" и т. п.

"Я вас понимаю, но..."

"Это можно толковать и так, однако..."

"Разумеется, вы хотите... тем не менее вы должны..."

"Вы говорите, мы должны... между тем вам следует при этом учитывать..."

Избавьте своего клиента от выброса адреналина в кровь и следующей за ним негативной реакции. Ваши клиенты ничего не должны. Но только когда вы им это позволите...

Что скрывается за возражениями?

Сталкиваясь с возражениями, постарайтесь выяснить что за этим кроется. Если вы определите, какого рода сопротивление оно маскирует, то сможете сформулировать наиболее удачный ответ, способствующий, несмотря ни на что, получению заказа. Какие виды сопротивлений чаще всего обнаруживаются в ходе коммерческой беседы? Все их можно поделить на шесть групп:

1. Сопротивление изменениям

(боязнь нового, инертность...);

2. Сопротивление цене и расходам

(нерентабельно, проблемы с финансированием);

3. Сопротивление коммерческому предложению и решению

(недостаточно удовлетворяет спрос...);

4. Сопротивление насыщению

(в настоящее время нет спроса или больше нет спроса);

5. Сопротивление эмоционального характера

(затаенная обида, скрытая враждебность или предубеждения);

6. Сопротивление, вызванное негативным опытом

(обращение с рекламациями по поводу купленных прежде продуктов).

Почти все возражения ваших партнеров можно распределить по этим группам.

Внимательно познакомившись с примерами, попробуйте классифицировать приведенные в упражнении возражения, с которыми наверняка сталкивались в своей практике, и вы убедитесь в правильности сказанного.

Примеры:

Возражения	Сопротивление чему-либо/ из-за чего-либо
Мы уже в течение многих лет сотрудничаем с фирмой X.	Изменениям
Ваш почасовой тариф самый высокий.	Стоимости
У вас слишком мало готовых стандартных продуктов.	Ассортименту
Это нам не нужно!	Насыщению
Ваша фирма неизвестна никому из наших сотрудников.	Из-за предубеждений
Наш последний заказ был выполнен с опозданием.	Из-за поданной ранее рекламации

Воспользуйтесь возможностью и поинтересуйтесь

Возражения	Сопротивление чему-либо/ из-за чего-либо
У вас за каждый пустяк я должен платить дополнительно.	

У нас работают немолодые сотрудники, они не смогут освоить новую технику.

Это слишком сложно для пользователей/наших сотрудников.

У вас обычно затягивают с принятием решений!

Переналадка не даст ничего, кроме дополнительных трудностей.

Производительность слишком низкая!

Мы еще не закончили работу над своим прежним проектом.

В этом году мы не планируем больше никаких капиталовложений.

Все финансовые средства, выделенные на этот год, уже распределены.

Мы не располагаем для этого средствами.

У вас недостаточно опыта в этой области.

Реализация проекта надолго затянется.

Мы предпочитаем все разрабатывать/делать сами.

Ваш продукт не отвечает современным требованиям.

Мы заключили договор с вашим конкурентом.

Ваши рекомендации нас не устраивают.

Ваши руководители объявляются только тогда, когда "припечет".

Мы работаем с постоянным поставщиком.

По слухам у вас в прошлом случались какие-то неприятные истории.

Мы уже купили подобную систему у вашего конкурента.

Как, разве ваша фирма еще существует? А мы слышали, что она разорилась.

Ваши руководители недостаточно компетентны.

У ваших сотрудников низкая квалификация.

Вы не хотите проявить гибкость.

У вас мало опыта работы.

По сравнению с конкурентами у вас меньшее количество функций.

Я не могу изложить своему руководству, в чем заключается польза и выгода вашего предложения.

Я пока еще хочу сохранить свое рабочее место.

Мы еще не разработали общую концепцию.

Мы вполне довольны сотрудничеством с нашими теперешними партнерами!

Ваша фирма находится слишком далеко от нашей.

Мы предпочитаем работать только с лидером рынка.

Ваше ноу-хау устарело.

Ваши конкуренты разрабатывают лучшие программы.

Ваши цели не соответствуют истинной стоимости ваших программ.

С некоторыми из перечисленных выражений вы уже, возможно, сталкивались в своей практике, другие, вероятно, вам еще придется услышать в будущем. Поэтому уже сейчас стоит потренироваться, чтобы затем мгновенно определять, какого рода сопротивление скрывается за тем или иным возражением. (Вы ведь уже выполнили упражнение или...? Время от времени повторяйте его, чтобы ваши аналитические способности были всегда на высоте.)

Дополняйте данный перечень теми возражениями, которые привели вас когда-либо в замешательство. Для того чтобы вы никогда больше не попадали в подобную неприятную ситуацию, приводим ниже рекомендации, следуя которым вы без труда справитесь с любым из всех шести категорий возражением.

Ответы на возражения

1. Сопротивление изменениям (боязнь нового/страх перед техникой).

"Мы едва справляемся со своими объемами работ; как же мы сможем осилить дополнительный проект?"

"Благодарю за ваш визит, но я уже в течение трех лет работаю с одним из ваших конкурентов. Сотрудничеством с ним я вполне доволен и не вижу причин для смены партнера".

Как вам реагировать в подобной ситуации?

За сопротивлением изменениям скрывается неуверенность и страх перед непредвиденными обстоятельствами. Помогите партнеру избавиться от чувства страха и неуверенности.

- Объясните партнеру, какую помощь вы можете ему оказать при выполнении им тех или иных работ. Показать ему, что он ничем не рискует, вы можете при помощи рекомендаций и отзывов довольных сотрудничеством с вами клиентов, при помощи наглядных примеров, детально разработанных планов переналадки, организации посещений вашей фирмы или ее производственного отдела...
- Выявите, почему нынешнее положение дел у собеседника является неудовлетворительным, затроньте его честолюбие, пробудите у него интерес к тому положению, которое может сложиться, если он согласится на ваше предложение. Покажите, какие негативные последствия возможны в случае сохранения нынешнего положения. Затем сделайте акцент на тех преимуществах и выгодах, которые ему сулит сотрудничество с вами. Точно выявив соответственно покупательский мотив!) (спрос) и мотив принятия решения (неосознанные потребности), старайтесь задеть своими формулировками именно их.
- Привлекайте к принятию решения других сотрудников на фирме клиента.
- Предлагайте собеседнику и его сотрудникам возможность обучения и получения консультаций.

2. Сопротивление цене и расходам.

"Наше предприятие слишком маленькое, нам еще пока нет смысла приобретать информационную систему, расходы на нее были бы слишком велики".

"Понимаете ли, с ценой вашей системы я еще как-то могу согласиться, но меня не устраивает то, что я за каждую услугу должен еще дополнительно платить. Для меня это слишком накладно!"

Как вам реагировать в подобной ситуации?

- Выдвигайте на передний план вопрос рентабельности. Проанализируйте вместе с партнером все факторы, свидетельствующие о выгоде и пользе приобретения предлагаемого продукта. Обратите внимание партнера и на неподдающиеся исчислению качественные факторы.
- Увяжите стоимость с преимуществами и достоинствами (аргументация по принципу сэндвича: преимущество - цена - преимущество).
- Распределите стоимость консультационных услуг на предлагаемый срок установки оборудования (например, на пять лет; цену за год сопоставьте с теми результатами, которых фирма добьется за год благодаря новому оборудованию).

Если вам кажется, что мы привели слишком мало рекомендаций, то для вашего успокоения замечу: эта тема представляется мне настолько важной, что я посветил ей отдельную главу "Переговоры о цене", которая следует за данной главой.

3. Сопrotивление предложению и решению.

"Ваша программа, возможно, очень хорошая, но, знаете ли, нам она не подходит".

"Ваше решение слишком сложное. Вы даете слишком мало гарантий. Ваше решение для нас не годится".

Как вам реагировать в подобной ситуации?

- Сопrotивление такого рода наблюдается редко, если вы с самого начала вовлекаете партнера в разработку решения.
- Качества и характеристики продукта всегда представляйте как преимущества и выгоду для клиента (обнаруживайте пользу).
- Продавайте функции, а не устройство, т. е. указывайте на возможности использования, а не на технические характеристики.
- Указывайте на решающее преимущество своего предложения, отличающее его от всех других.
- Покажите, чем отличается возможное положение дел, которое достигается благодаря использованию вашего предложения, от существующего на данный момент положения дел (выявите возможности, стимулы; пробудите интерес, затроньте скрытые потребности клиента). Представьте достоинства своего предложения как пользу для него самого.
- Убедите его в нестандартности своего решения.

Сопrotивление насыщению.

"В настоящий момент у нас нет никаких проблем. Зайдите как-нибудь к нам примерно через полгода".

"Мы только в прошлом году приобрели аналогичную систему у вашего конкурента, поэтому в ближайшие три года мы с ее помощью решим все свои задачи".

Как вам реагировать в подобной ситуации?

- Проверьте, идет ли речь об истинном или мнимом (отговорка) насыщении? Используйте для этого прием, позволяющий отличить возражение от отговорки (см. раздел "Как отличить возражение от отговорки?"). Отговорка - это чаще всего утверждение, высказываемое с целью защиты, которое нельзя опровергать, если вы хотите избежать поражения.
- Заранее собирайте всю возможную информацию о своем собеседнике и представляемом им предприятии; возьмите на себя роль консультанта.
- Прилагайте все усилия для того, чтобы быть постоянно в курсе всех возникающих у вашего потенциального клиента проблем, систематически сообщайте ему свои новые предложения.
- Объясните партнеру, что именно тот момент, когда нет никаких острых проблем, является самым благоприятным для проведения каких-либо организационных усовершенствований, производственных изменений и разработки планов будущих капиталовложений. Когда же созревает настоятельная потребность в них, часто отсутствуют время или деньги для проведения тщательного анализа, разработки концепции и планирования необходимых изменений.
- Предоставьте клиенту возможность получить дополнительную информацию (совещание по обмену опытом).

4. Сопrotивление, которое носит эмоциональный характер

(затаенная обида, скрытая враждебность или предубеждения).

"В любом случае ваши продукты слишком дороги. К тому же ваша фирма не на слуху. Я предпочитаю сотрудничать с другими поставщиками".

"Вы слишком высокого мнения о себе, это видно даже по условиям договора".

"Вы являетесь мультинациональным концерном. Мы же предпочитаем работать с более скромными и мелкими фирмами. Их сотрудники дадут нам консультацию, учитывая индивидуальные особенности. Если надо, они быстро, без всяких бюрократических проволочек могут выполнить и какой-либо наш особый заказ".

"Вы представляете региональную торговую фирму. Мы предпочитаем работать с крупными, известными во всех европейских странах партнерами".

"Ваш центральный офис находится в... Мы же хотим сотрудничать с каким-нибудь региональным торговым домом".

Как вам реагировать в подобной ситуации?

При проявлении клиентом сопротивления, вызванного затаенной обидой, скрытой враждебностью и предубеждениями, вести себя следует предельно осторожно. Столкнувшись вы с сопротивлением иного рода, то попытались бы обойти препятствие в виде возражения и продолжали бы и далее приводить доказательства и аргументы. Однако, если так поступить в данной ситуации, в душе у клиента внутренний протест так и останется и с большой вероятностью проявится в последующем. Поэтому лучше всего избрать иной путь.

- Вызывайте собеседника на разговор. Пытайтесь его разговорить при помощи вопросов:

"Не могли бы вы мне объяснить это поподробнее?" "Я не очень хорошо понял. Так вы говорите, мы слишком высокого мнения о себе?"

- Сначала проявите понимание позиции клиента, ни в коем случае не высказывая ее одобрение:

"Я понимаю, что вы не хотите сотрудничать с малоизвестными фирмами".

(Помните метод "ни рыба, ни мясо". Всегда высказывайте понимание!) Затем попытайтесь добиться от собеседника более обстоятельного изложения своей точки зрения:

"Что вы имеете в виду, когда говорите "малоизвестная"?"

Подтвердите сначала слова клиента:

"Такое мнение мне уже приходилось слышать..."

"Как-то раз-другой клиент говорил мне нечто подобное..."

Таким образом вы вызываете у партнера ощущение, что он вправе испытывать какие-то антипатии или иметь неблагоприятное мнение. Он может дать волю своим чувствам. И только потом, когда установили с ним контакт, вы можете попытаться выяснить, имеют ли его антипатии, обиды и предубеждения под собой реальную основу:

"Насколько я понимаю, все убедились в этом на своем печальном опыте..."

"Что же означает для вас, быть слишком высокого мнения о себе?"

Так и вы, и ваш партнер возьмете его сопротивление под контроль. У вашего партнера сложится впечатление, что он может говорить вам и неприятные вещи, не выводя вас из себя. И в то же время он "выпустит пар", сбросит напряжение, которое до сих пор усложняло ваши отношения. Образно говоря, ситуация в этом случае схожа с использованием скороварки. Когда она под давлением, вы ничего не можете в нее положить (иначе обожжетесь). Пока на головной мозг партнера воздействуют гормоны стресса, сколько бы вы ни старались, ни один из ваших аргументов не дойдет до него. Повар, используя скороварку, сначала осторожно открывает вентиль, чтобы снизить давление, затем снимает крышку, выпуская пар, только после этого он может положить в нее продукты.

Аналогично надо действовать и в том случае, когда клиент "доведен до белого каления". Только после того, как вы ему дадите возможность высказать все, что у него накопилось на сердце (т. е. снизить уровень адреналина в крови), он сможет воспринимать выводимые вами аргументы.

- Следите за тем, чтобы партнер поведал вам все свои сомнения и подозрения. Только после того, как он выскажет все негативное, вы можете вернуться к обсуждаемому вопросу и возобновить аргументацию. Теперь ваш партнер способен осознавать рациональные и доказательные доводы.

Однако не исключено, что, "выпустив пар", партнер только укрепит свое отрицательное мнение. Тогда и вы тоже поймете, насколько целесообразно предпринимать какие-либо действия. В этом случае, что бы вы ни делали, положительного результата добиться невозможно. Однако это не означает, что на данном партнере можно ставить крест. Спустя некоторое время ситуация может сложиться более благоприятно, ибо и настроение, и суждения у людей меняются. Ваше положение небезнадежно, особенно если вы в тот раз, несмотря на резкость и некорректное поведение со стороны партнера, проявили вежливость, дружелюбие и понимание, если вы **сопереживали ему**.

- Сопереживать означает не сострадать, не проявить бессердечие и тем более не обижаться и отвечать грубостью на грубость, а проявлять участие и чуткость.

Избегайте одергиваний, поучений и оправданий. Дайте партнеру выговориться, затем осторожно попытайтесь выяснить реальную подоплеку обиды или предубеждения. В любом случае это выяснение не должно переходить в спор или ссору.

Если ваш партнер принимает ваши ответы, это свидетельствует о том, что он еще не все высказал. В такой ситуации дальнейшие ваши аргументы бессмысленны, поскольку они только подливают масла в огонь (см. гл. 8 "Выявите пользу", раздел "Насколько вы правдоподобны?").

5. Соппротивление, вызванное негативным опытом.

Жалобы клиентов - чрезвычайно неприятное явление.

"С вами/вашей фирмой невозможно добиться согласованных действий!"

"Вы не сдержали данное нам обещание".

"Некоторые услуги вы оказали с задержкой".

"Вы направили нам неправильно составленный счет".

"Вы задержали поставку/поставили нам не тот продукт, что мы заказывали".

Как вам реагировать в подобной ситуации?

- Вы защищаете свою фирму?
- Оправдываетесь?
- Говорите, что вы здесь ни при чем?
- Объясняете, по какой причине произошло?
- Подвергаете слова собеседника сомнению?
- Указываете на слабые стороны в деятельности фирмы самого клиента?
- Напоминаете об ошибках в поведении своего партнера или других сотрудников на фирме клиента?
- Спрашиваете партнера, на каком основании он делает такие выводы?
- Просите сначала подробно рассказать, когда, где и что произошло?
- Предлагаете клиенту точно сформулировать, чего он на самом деле хочет?

С первого взгляда ясно, что некоторые из приведенных реакций совершенно неприемлемы, поскольку ни в коей мере не способствуют продаже. Тем не менее многие продавцы нередко грешат, выражая именно такую реакцию на возражение клиента, вместо того чтобы именно в этот момент первым делом выразить понимание, то, **в чем он особенно нуждается!**

Случилось то, что случилось. Произошло досадное недоразумение, которое вызвало гнев клиента. Помните модель айсберга (см. [гл. 1 "Коммуникация в сбыте"](#))? Если вы, по мнению клиента, не смогли убедить его на предметно-смысловом уровне, то имеете возможность завоевать его доверие на уровне взаимоотношений (благодаря предупредительному отношению к внимательному разбору его жалобы) или по крайней мере не утратить его на эмоциональном уровне (избегая оправданий, конфликтов испоров). Теперь важно успокоить клиента и удовлетворить его просьбу. Как это сделать? Прежде всего позвольте партнеру, который обращается с жалобой или рекламацией, полностью выговориться, затем выразите понимание его недовольства. Чем больше партнер возмущается и волнуется, тем важнее вам добиться своей первой промежуточной цели: на ваши первые слова он должен ответить "да" и глубоко вдохнуть или по крайней мере восстановить нормальный ритм дыхания. Этого вы добьетесь без труда, если участливо спросите:

"Я правильно вас понял, вы говорите, что... (затем надо дословно повторить его слова)?"

Если вы овладели приемами "контролируемого диалога" (см. [гл. 7 "Активно слушайте собеседника"](#)), сделать вам это несложно. Когда партнер произнесет "да" и сделает глубокий вдох, продолжайте:

"Я понимаю, что вы этим недовольны (возмущены, разочарованы, расстроены...)".

Намеренно сделайте паузу, во время которой ваш партнер осознает, что он имеет дело не с противником, а с союзником. Чаще всего, как только ваши слова рожают у него мысль: *"Ну наконец-то нашелся хоть один человек, который меня понимает!"*, он быстро успокаивается. Вы почувствуете это сразу по его интонации и мимике.

Теперь можете задать конкретные вопросы, касающиеся его претензий. Дайте ему возможность объяснить, какие последствия вызвало случившееся недоразумение. Этим вы покажете, что придаете его жалобе должное значение и воспринимаете его самого серьезно. Поэтому будет уместно в краткой и вежливой форме принести извинения за доставленные неприятности, в том числе и от имени других сотрудников фирмы.

"Мне очень жаль, что вам пришлось столкнуться с такими проблемами".

Обратите внимание клиента на положительные аспекты вашего прежнего сотрудничества.

Разберите сначала те жалобы, которые вы можете быстро уладить. Принимая рекламации, учитите также рекомендации, которые приведены на следующих страницах. Поскольку рекламации - достаточно частое явление в предпринимательской практике, и ваше поведение при работе с ними имеет особое значение, этому вопросу посвящены еще два раздела данной главы. Очевидно, вы убедились, что практически все встречающиеся в повседневной практике возражения можно подразделить на шесть указанных выше категорий. Данные в каждой категории советы позволяют эффективно опровергать их.

Как правильно воспринимать рекламации

Возможно, вы уже когда-нибудь задавались вопросом:

"А должен ли я, собственно, всегда признавать правоту клиента, даже если он совсем не прав?"

Нет. Вам необязательно всегда признавать правоту клиента. Чаще всего вам вообще нет необходимости признавать его правоту, если вы искренне высказываете ему понимание и сочувствие. Однако вам нельзя ему открыто противоречить. Важно с самого начала найти верный тон разговора. Если клиент вам говорит то, что, как вам {точно известно, не соответствует действительности, вы можете вежливо сказать ему, что понимаете его положение, и осторожно добавить, что, на ваш взгляд, ситуация выглядит несколько иначе.

Возможно, ваше замечание заставит его призадуматься. Не исключено даже, что вы склоните его к своей точке зрения. Однако постоянно помните: невозможно **принудить** его изменить свое мнение, нет смысла категорически опровергать его заявления: это вызывает только раздражение и усугубляет ситуацию.

Один из главных законов, определяющих поведение опытного продавца, которые необходимо соблюдать всегда и прежде всего при обработке жалоб, гласит:

Настоять на своей правоте означает потерять клиента!

Если вы хотите оказаться правым, то вынуждены уличить клиента в неправоте! Ну кто же хочет оказаться обвиненным в неправде или стать побежденным? Еще ни разу ни одна фирма не одержала верх в споре с клиентом! Если все в порядке, это воспринимается как ненормальное явление и клиент оплачивает заказанные товары и услуги. Если же возникают трудности, наступает час испытания. Только тот, кто достойно справляется с возникшими трудностями, по-настоящему убеждает и укрепляет веру клиента в свои возможности и способности.

Если же возникают конфликты и клиент, к примеру, неудовлетворен тем, как отнеслись к его рекламации, это может иметь печальные последствия, которые вам лучше бы никогда не переживать. Ибо при любом разговоре о вашей фирме со своими деловыми партнерами или знакомыми ваш недовольный бывший клиент будет вспоминать возникший конфликт и недоброжелательно отзываться о вас и вашей фирме. И так будет продолжаться не один год. Вам не суждено будет узнать, сколько потенциальных клиентов в результате этого случая вы потеряли.

Часто продавцы задают и такой вопрос:

"Как вести себя, если клиент обращается с необоснованной жалобой?"

Еще раз внимательно перечитайте вопрос. Опытные инструкторы по продажам чаще всего отвечают на него встречным вопросом: *"А существуют ли вообще необоснованные жалобы?"* Вероятно, вы сейчас скажете: *"Ну, конечно!"* Стоп, здесь надо разобраться! С чьих же позиций вы тогда аргументируете? И от кого поступает жалоба?

Верно, жалобу подает клиент и делает это потому, что недоволен (неважно, по каким причинам). Если он недоволен, у него достаточно оснований для того, чтобы обратиться с жалобой, причем эти основания вполне оправданны, ведь вы же хотите, чтобы клиент остался довольным. Однако это вам, очевидно, не удастся (опять же неважно, по каким причинам и кто в этом виноват). Факт в том, что сначала свое неудовлетворение клиент проявляет в чувствах. Значит, первым делом вы должны успокоить его и только потом, когда наведен порядок на эмоциональном уровне, наступает время внести ясность в ситуацию на предметно-смысловом уровне.

Когда клиент подает рекламацию, он чем-либо недоволен или его что-либо рассердило. Как бы там ни было, это в любом случае прискорбный факт. Ведь в конце концов вы стремитесь к тому, чтобы ваши клиенты были довольны (так формулируется главная цель любой коммерческой структуры!). Значит, и выразите клиенту свои сожаления по поводу случившегося, например, так:

"Приношу вам свои искренние извинения!" "Мне очень жаль, что вам пришлось поволноваться". "Сожалею, что у вас в связи с этим возникли проблемы. Чем я могу вам помочь в их решении?"

Спокойно и внимательно слушайте объяснения клиента. Не пытайтесь его успокоить, уверяя, что дела не так плохи, как ему кажется. Этим вы показываете, что не воспринимаете серьезно его переживание. Плохо уже то, что произошло недоразумение, "накладка" и т. п.!

Не надо рассказывать ему, что обычно ничего подобного не случается (хороши бы вы были, если бы недоразумение были обычным явлением!). Не стоит объяснять, что вы здесь ни при чем (речь идет не об этом). В любом случае избегайте отговорок! (Это чрезвычайно раздражает клиента.)

Клиент хочет видеть, что вы тоже страдаете из-за случившегося! Показать, что вы взволнованны и переживаете по поводу произошедшего, намного важнее, чем дать правильный с точки зрения грамматики и риторики, но сухой ответ!

Никогда не перекладывайте вину на кого-нибудь другого.

"Я здесь ни при чем. Эта запись сделана рукой такого-то".

Обвиняя одного из сотрудников своей фирмы (даже если он и допустил ошибку), вы черните свою фирму. Принесите клиенту извинения от лица всей фирмы (и своих коллег). Не надо объяснять, кто виноват в происшедшем. Это (во всяком случае в момент подачи жалобы) не интересует клиента и не может ему помочь.

По существу не имеет значения, кто виноват в случившемся. Важно лишь то, что ваш клиент выражает недовольство. На этот момент вы для него единственный собеседник, к которому он может обратиться, а значит, единственный, кто может принести извинения.

Никогда не говорите:

"Вы должны простить нас!"

Клиент вообще вам ничего **не должен**, в конце концов он является лицом пострадавшим! Кроме того, его не устраивают извинения, высказанные приказным тоном.

Когда клиент взволнован, воздержитесь приводить какие-либо доводы. В этот момент клиент скорее воспринимает их как отговорки или оправдания. Такая ситуация грозит перерасти в спор, в котором ваша фирма неизбежно и на длительное время потерпит поражение.

Вспомните еще раз модель айсберга: если вы "проиграли" клиенту на предметно-смысловом уровне, то спасти положение сможете только в том случае, если одержите верх на эмоциональном уровне. (При этом клиент рассуждает так: *"Хотя сроки поставки они затягивают и не так разворотливы, как бы мне хотелось, но проявляют понимание и по крайней мере вежливы и обходительны со мной".*)

Многие клиенты быстро успокаиваются, если замечают к себе серьезное и внимательное отношение, если убеждаются, что меры по исправлению положения будут приняты незамедлительно. Поэтому прилагайте все усилия для того, чтобы клиент как можно скорее высказал свое удовлетворение. Рекламации таят в себе как опасности, так и благоприятные возможности для дальнейшего сотрудничества. Не забывайте: любой клиент, который подает жалобу, заинтересован в более успешном развитии вашего сотрудничества в будущем!

Клиенты, испытывающие глубокое разочарование от сотрудничества с вашей фирмой, даже не станут утруждать себя жалобами и рекламациями. Они просто не будут больше работать с вами и прекратят покупать у вас.

Каждый, кто жалуется, показывает свой интерес к вам, обнаруживает недостатки и узкие места на вашей фирме и дает возможность улучшить свою работу. Поэтому при рассмотрении рекламаций никогда не бывают лишними внимание и участие. Участие обычно дает больше, чем стоит само.

Стремление экономить достойно похвалы.

Стремление "экономить" на участливом отношении и искреннем сочувствии достойно поощрения.

Нередко благодаря достойному поведению при разборе жалобы (краткое искреннее извинение и немедленное исправление ситуации) вы обретаете особенно верного вашей фирме клиента.

Сообщайте о поступившей жалобе своему руководству. Уже тот факт, что ваш начальник поставлен в известность, показывает клиенту, что на вашей фирме жалобы - явление редкое и воспринимается как ЧП. Если для клиента важен вопрос престижа, то личное извинение самого "шефа" для него порой важнее, чем исправление создавшегося в результате неувязки положения.

Нельзя умолчать о том, что, к сожалению, встречаются среди клиентов ворчуны и придирчивые "умники". Вы без труда выделите их среди других подающих жалобы клиентов. Общаясь с этими людьми, будьте неизменно вежливы и деловиты. Выясните, что на самом деле им не хватает внимания, понимания, признания их заслуг и т. п. Осчастливьте их тем, чего им недостает.

Рассматривая жалобу, стремитесь укрепить с клиентом личные отношения. Заинтересованно выслушивайте его. Общаясь даже с самым трудным клиентом, сохраняйте спокойствие. Своим отношением к нему стремитесь повысить его значимость в ваших глазах. Постарайтесь "нащупать" тему, на которую он охотно говорит, тогда вам нетрудно будет завоевать и его доверие.

Если вы подумаете, что должен был пережить этот человек, чтобы стать таким, какой он есть, брюзгливым, вечно всем недовольным, то перестанете относиться к нему с иронией и снисходительностью. Вы сможете понять его и увидеть, что недоверчивость и недружелюбие - не более, чем маска, за которой скрывается мягкий и в высшей степени чувствительный человек, которого обижают отказы, невнимание, пренебрежительное отношение... Проявив к нему чуткость и участие, вы завоеуете его доверие. Если к тому же вы окажетесь единственным, кто нашел подход к этому считающемуся "очень трудным" клиенту, то надолго станете для него своего рода "доверенным лицом", и он, несомненно, станет вести себя с вами иначе, чем с другими.

А теперь кратко обобщим вопросы, связанные с этой темой:

Как правильно вести себя, если клиент подает жалобу?

1. Молчать.

Важно не то, какая ситуация сложилась, а то, как воспринимает ее клиент!

Дайте клиенту возможность выговориться и высказать все, что у него "накипело на душе"!

Если вы вежливы и сдержанны, клиент чаще всего быстро успокаивается.

2. Внимательно слушать.

Позвольте клиенту высказать все, что он хочет! Не перебивайте его! Не противоречьте ему!

Не приводите никаких доводов, поскольку в раздраженном состоянии он не готов ни понять вас, ни поверить вам!

3. Делать записи.

Покажите клиенту, что его замечания и критику вы воспринимаете очень серьезно!

Точно записывайте суть претензии, особенно если речь идет о промахе вашего сотрудника, потому что, когда клиент увидит, что вы записываете его жалобу, он воздержится от преувеличений, его высказывания будут более объективными и менее эмоциональными.

Запись жалобы, позволяющая точно изложить ее содержание, необходима для выяснения обстоятельств дела с тем сотрудником, по вине которого возникло недоразумение.

4. Выкажите свое понимание, сочувствие и принесите клиенту извинения.

Проявите понимание волнений и переживаний клиента!

Принесите клиенту свои извинения от имени фирмы!

Не обвиняйте в случившемся своих коллег!

Выскажите сожаление по поводу произошедшего!

5. Выскажите благодарность.

Клиенты, подающие жалобу, проявляют свой интерес к вашей фирме. Они дают возможность увидеть, в чем и как вы можете улучшить свою работу.

Поэтому высказывайте благодарность за каждое критическое замечание.

Побеспокойтесь о возмещении ущерба и исправлении положения.

6. Немедленно примите меры.

Приложите все усилия, чтобы как можно скорее уладить возникшее недоразумение!

Будьте внимательны и участливы к клиенту, обратившемуся с жалобой, благодаря этому вы улучшите отношения с ним.

Любая рекламация таит в себе благоприятные возможности. Нередко благодаря быстрому принятию мер и внимательному отношению вы обретаете новых постоянных клиентов!

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Получив такое количество советов, вы, наверное, горите желанием испробовать их действенность на практике, потому что по настоящему учит только собственный опыт. Вы ведь знаете поговорку: опыт - лучший учитель!

Ниже приведены типичные возражения клиентов: и те, с которыми вы уже сталкивались, и еще неизвестные вам. Даже если вы работаете в другой отрасли, то можете использовать их для тренировки, чтобы пополнить свои профессиональные знания и усовершенствовать приемы опровержения возражений.

Возражения	Какой ответ можно дать на эти возражения?
<p>Мы предпочитаем сотрудничать только с лидером рынка.</p> <p>Вы работаете в другой отрасли. У вас слишком маленький профессиональный опыт.</p> <p>Ваша фирма расположена слишком далеко от нас.</p> <p>Мы вполне довольны сотрудничеством с нашими нынешними партнерами.</p> <p>Переналадка доставит мне только лишнюю головную боль и ничего более.</p> <p>Мы пока еще не выработали общую концепцию производства.</p> <p>Ну что уж такого особенного вы можете нам предложить?</p> <p>Я слышал, что вы никогда не соблюдаете сроков реализации задуманных проектов.</p> <p>Я хочу осуществить этот проект силами специалистов своей фирмы, не прибегая к вашей помощи.</p>	

Мы уже приобрели у вас многие продукты.

Нам не хотелось бы попадать к вам в зависимость.

На вашей фирме принято по любому пустяку обращаться к руководству.

И почему именно ко мне являются самые разные продавцы из самых разных фирм?

Переналадка оборудования все-таки потребует у нас слишком много времени и средств.

На разговор с вами на такую тему у меня просто нет времени.

Нашим партнером, поставляющим нам программное обеспечение, является местная фирма.

Работа над подобным проектом только нарушит заведенный на нашей фирме порядок.

Подобный продукт у нас уже есть.

Это потребует коренных организационных изменений.

Это стоит дороже, чем наше теперешнее решение.

Мы еще не сориентировались в ситуации, сложившейся на рынке.

Клиент, который никогда не вернется

"Добрый день! Я - клиент, который никогда не вернется.

Я - очень милый и симпатичный клиент. Я отношусь к тем клиентам, которые никогда не жалуются, как бы плохо их ни обслуживали.

Когда я беседую с продавцом или консультантом, желая узнать что-то о продукте или его купить, никогда не корчу из себя важную персону.

Я всегда считаюсь со своим деловым партнером. В конце концов он так же, как и я, выполняет свои профессиональные обязанности.

Если сталкиваюсь с высокомерным продавцом, которого прошу представить мне побольше отзывов и рекомендаций или продемонстрировать мне товар для того, чтобы я мог принять взвешенное решение, и который грубо и дерзко отвечает на мои просьбы, то стараюсь, насколько это возможно, вести себя вежливо.

Я никогда не повышаю голос и не возмущаюсь.

Я не придираюсь и никогда не жалуясь.

По существу такой милый клиент, как я, объединившись с другими, себе подобными, вполне может разорить любую фирму.

Кстати, таких славных людей, как я, достаточно много.

Если продавец или консультант, общаясь с нами, заходит слишком далеко, мы уходим в другую фирму, где умеют ценить таких симпатичных клиентов.

Старая поговорка гласит: "Хорошо смеется тот, кто смеется последним".

Я просто лопаюсь от смеха, когда наблюдаю, как вы спустя какое-то время, когда ваш оборот падает, изо всех сил стараетесь меня вернуть.

Между тем я так бы и оставался вашим клиентом, произнеси вы мне в последнюю нашу встречу несколько участливых дружеских слов и одари вы меня искренней доброжелательной улыбкой.

Если вы измените свое поведение и отношение к деловым партнерам, слухи об этом не замедлят распространиться. И ваши шансы на успех увеличатся.

И тогда я, милый клиент, который никогда не возвращался, если меня не принимали всерьез, стану милым клиентом, который охотно возвращается, если меня внимательно и дружелюбно обслуживают.

Мало того, я приведу к вам своих друзей и впредь буду рекомендовать вас своим знакомым".

Как отличить возражение от отговорки?

Когда ваш партнер произносит "Нет" или выражает отказ, для вас начинается особенно интересная фаза. Вслед за этим у вас сразу же должен возникнуть вопрос: "Он действительно не может или не хочет?"

Ваша задача - как можно быстрее найти ответ на этот вопрос, так как от него зависит ваше дальнейшее поведение.

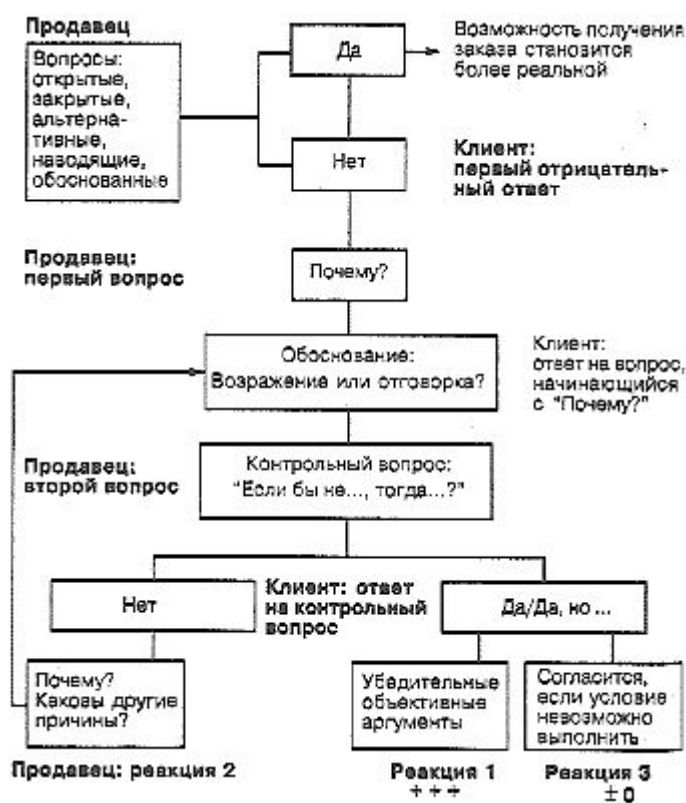


Рис. 9.1. Способ, при помощи которого можно отличить возражение от отговорки

Ваш первый вопрос должен звучать так: "Почему?"

"На каком основании вы так думаете?"

"Что привело вас к такому выводу?"

Этот вопрос заставит вашего партнера назвать причину или совокупность причин, побудивших его ответить отказом. Теперь вам важно определить: являются ли названные причины истинными или надуманными (т. е. предлогами). Для этого задайте контрольный вопрос.

Предлог - это стена, которую воздвигает партнер, чтобы спрятаться за ней.

Однако клиент по каким-либо причинам (возможно, также из-за того, что не испытывает к вам доверие) не хочет говорить правду, т. е. назвать истинную причину. Может быть, он даже не осознает ее в полной мере, желая и в своих глазах "не упасть лицом в грязь". В такой ситуации продавец должен вести себя особенно осторожно и тактично. Помните правило: **Нельзя опровергать предлоги!** Если вы приведете убедительные объективные аргументы и опровергнете слова партнера, он лишится своего авторитета. Вы разрушите стену, за которой он спрятался, и разоблачите его. Он растеряется и разгневется на вас. В результате он станет:

1. Противоречить вам;
2. Немедленно воздвигать новую, более прочную, окрашенную более сильными эмоциями "стену": "Нам это не подходит!"

Если же продавец пытается опровергнуть предлог, клиент немедленно выдвигает еще более убедительный. Возражение является проблемой, которую партнер хотел бы устранить. Только когда вы правильно определите, что на самом деле мешает партнеру, то сможете решить, годится ли тот или иной аргумент для опровержения приведенного возражения. Для того чтобы убедиться в правильности своих рассуждений, задайте партнеру контрольный вопрос: "Если бы это было не так, вы бы это сделали?"

Если клиент ответит "Да", вы поймете, что это была истинная причина, значит, вы можете целенаправленно приводить доказательные аргументы, чтобы опровергнуть возражение и устранить препятствие. Если клиент ответит "Нет", значит, вам еще не удалось докопаться до истинной причины и поэтому неизбежно придется возобновлять расспросы: "Что вас еще удерживает?"

До того, как начать приводить аргументы, вы отделяете возражения от отговорок.

Вы уклоняетесь от разговора о существовании дела и о своей цели. Вы не позволяете партнеру вступить в борьбу ради того, чтобы "сохранить свое лицо", потому что не пытаетесь опровергнуть его отговорки.

Кроме того, может случиться так, что вы даже согласитесь с названной им действительной причиной (возражением), потому что чисто по-человечески признаете ее объективным негативным фактором, который в настоящее время не можете устранить. В этом случае целесообразно своевременно выяснить эту ситуацию, избавив себя и партнера от бессмысленного обмена аргументами и траты времени.

Вместо контрольного вопроса "Если бы это было не так, вы бы это сделали?" можно использовать формулировки, дающие возможность выбора, например:

"Предположим, этот вопрос можно было бы уладить, существует ли еще причина, которая останавливает вас?"

"Допустим, ваше мнение было бы учтено, как бы вы тогда поступили?"

"Если бы этой проблемы не существовало...?" (При этом не заканчивайте свою мысль.)

"Если это можно было бы легко решить...?"

"Если бы не было бы никаких... (финансовых, временных) ограничений, вы бы тогда..?" "Если бы это узкое место к вашему удовольствию удалось устранить, вы могли бы тогда...?"

Задавая контрольный вопрос, внимательно следите за поведением партнера! Еще до того, как он произнесет первое слово, он уже фактически **даст вам однозначный и предельно честный ответ при помощи невербального языка**. Поэтому обращайте внимание на направление его взгляда, позу, мимику, жесты, ритм дыхания, цвет лица и т. п.

Особенно внимательно прислушивайтесь к нему. Важно не только то, что сказано, но и как сказано. Интонация выдает настроение. Искреннее согласие звучит совсем не так, как согласие, данное под давлением и обусловленное желанием пойти на компромисс. Будучи внимательным наблюдателем, вы обязательно уловите множество незначительных сигналов, которые подает партнер; будучи чутким партнером, вы проникнетесь интересами своего клиента, интуитивно почувствуете его состояние и настрой и сможете гибко реагировать на его слова и действия.

Еще в момент выяснения потребностей и на начальном этапе разговора по существу вы сможете выделить в подаваемых партнером сигналах и негативную, и положительную реакции (как говорят профессионалы, "произведете калибровку"). Результаты ваших наблюдений помогут вам подобрать точные ответы на возражения и отговорки.

Продуманно используйте вопросы, начинающиеся с "предположим"!

Рассмотрим такой пример:

Клиент: *"Я не использую лексический анализатор".*

Продавец: *"Предположим, мы поставим вам файловый процессор".*

Продавец игнорирует проблему клиента, не затрудняя себя размышлениями, имеет ли он дело с возражением или отговоркой. Это может стать причиной сильного эмоционального сопротивления со стороны клиента. Сначала выясните, имеете ли вы дело с возражением или отговоркой! Пока вы не обнаружили истинную причину сопротивления, не торопитесь приводить новые аргументы.

Вопрос, начинающийся с "предположим", не должен предполагать решение проблемы. Он служит для того, чтобы выяснить причину отказа. Правильно вопрос мог бы звучать, к примеру, так: *"Вас удерживает от этого какой-то личный печальный опыт?"*

Каждый продавец и консультант должен настойчиво осваивать и тренировать умение давать убедительные ответы на возражения клиентов и опровергать их, достигая согласия и удовлетворения партнера. Большинство возражений клиентов можно эффективно отразить при помощи указанных выше способов, в том числе при помощи метода "ни рыба, ни мясо". Другие методы опровержения возражений будут объяснены на примерах ниже. Не "зацикливайтесь" на каких-то определенных методах, используемых в конкретных ситуациях. Приведенные примеры предназначены для того, чтобы развить ваши творческие способности и научиться гибко реагировать, применяясь к индивидуальности партнера и специфическим особенностям ситуации.

Другие способы дать ответ на возражение

1. Метод бумеранга.

Клиент: *"Этот проект кажется мне очень рискованным, кроме того, мне придется слишком много платить за услуги".*

Возможный ответ *"Именно потому, что услуги оказываются специалистами, работавшими над проектом, опыту которых мы воздаем по заслугам, степень риска сведена к нулю".*

Многие возражения содержат в себе прямые или косвенные указания на преимущества вашего коммерческого предложения. Воспользуйтесь этим обстоятельством и сделайте их отправным пунктом при формулировании своего ответа. "Перевернув" возражение и преобразовав его в вопрос, вы смягчите его и, кроме того, выиграете время для обдумывания дальнейших доводов.

2. Метод повторения и смятения.

Клиент: *"Два года назад вы настоятельно рекомендовали мне программное обеспечение, которое мы теперь используем. Теперь же вы утверждаете, что оно больше не эффективно".*

Возможный ответ: *"Да, в то время мы вместе с вами пришли к выводу о необходимости использования вами того программного обеспечения. Ваши тогдашние представления и наш общий уровень знаний были именно такими. Разве это означает, что два года назад вы приняли неправильное решение?"*

Такой метод особенно рекомендуется при ответе на необъективные или преувеличенные утверждения партнера. Повторив их в смягченном варианте, вы представите их в реальном свете. Это позволит вам сформулировать более доказательный довод.

3. Сообщайте отзывы.

Клиент: *"Вы говорите, что это позволит снизить энергозатраты на 10%. Было бы неплохо, но вот только соответствует ли это действительности?"*

Возможный ответ: *"Согласен, это высокий процент, и мне понятны ваши сомнения. Наш клиент XY, фирма которого находится неподалеку, тоже сначала сомневался. А сейчас он успешно использует эту новую программу оптимизации потребления электроэнергии. При последней встрече он поведал мне: "Вначале я очень скептически воспринял ваши слова, но теперь, можете себе представить, наши энергозатраты после того, как мы стали применять новую программу, снизились даже на 15%!"*

Ваш партнер с полным правом сомневается, поскольку не имеет соответствующего опыта. Его сомнения проще всего рассеять, указав на уже достигнутые результаты. Только вашим словам, не подкрепленным отзывами и рекомендациями, он верит меньше, так как видит в вас продавца, лицо, заинтересованное в сбыте товара.

Позвольте довольным сотрудничеством с вами клиентам высказаться вместо вас. Лучше всего, конечно, если они дадут свои отзывы в письменном виде. Это воспринимается более убедительно. На отзыв третьего лица труднее возразить в отличие от данных вами заверений. Невозможно спросить с тех, кто не присутствует при разговоре.

4. Обобщайте несколько возражений.

Клиент: *"Ваше предложение не устраивает меня по нескольким причинам. Вы отказываетесь предоставить мне скидку, за вашу поддержку я должен платить дополнительно, а ваши расчеты по экономии, по крайней мере в отношении персонала, кажутся мне нереальными".*

Возможный ответ: *"Могли ли вы сделать вывод из того, что вы перечислили, о том, что ваше главное требование к предложению заключается в его рентабельности?"*

Разумеется, можно давать отдельный ответ на каждое возражение. Однако если все они имеют под собой единую основу, то от нее целесообразнее всего оттолкнуться, формулируя свои доводы. Благодаря этому вы ослабите значимость отдельных возражений, что позволит вам легче справиться со всеми вместе "одним ударом". Одновременно вы покажете партнеру, что поняли его.

5. **Принимайте определенные условия.**

Клиент: *"При использовании ваших банков данных могут быть уничтожены мои. Это нанесет ущерб моей организационной структуре".*

Возможный ответ: *"Предположим, ваш банк данных по каким-либо причинам ликвидирован. Что вы можете предпринять в такой ситуации? Обезопасить себя, сделав заранее его дубликат на втором магнитном диске. В этом случае вы в любое время можете восстановить свой банк данных".*

Если возражение в целом не представляет серьезной угрозы для вашего коммерческого предложения, если его выгода не подвергается сомнению, можно признать возражение правильным и показать, что и в этом случае существует возможное решение. Таким образом вы выдержите опровержения и дадите разъяснение.

6. **Соглашайтесь и компенсируйте недостаток другим преимуществом.**

Клиент: *"Разработка кодов потребует много времени".*

Возможный ответ: *"Вы правы, разработка кодов требует значительных затрат времени. Однако такая единоразовая перестройка рабочего процесса даст вам следующие преимущества:*

соответствие определенного товара определенному месту,

быстрый доступ, снижение затрат времени на поиск, унификация маркировки во всех складах, где бы они ни находились.

Для вас это означает, что вы можете оптимальным образом реорганизовать свое складское хозяйство и позднее в любую минуту иметь возможность получить исчерпывающую информацию о наличии того или иного товара. В последующем это позволит вам быстрее реагировать на требование рынка и ликвидировать скопление товаров на складах. Это существенно повысит оборачиваемость складских запасов".

Вы не можете опровергать верные по существу возражения, поэтому признайте сначала правоту партнера, а затем обратите его внимание наивные преимущества своего предложения. Особенно важно в заключение подвести итог сказанному и сделать вывод о пользе и выгоде предложения для клиента. Таким образом вы ограничите практическое значение возражения.

7. **Сравнительная таблица плюсов и минусов.**

Для того чтобы эффективно отражать возражения клиентов, можно использовать сравнительную таблицу плюсов и минусов. В ходе переговоров в колонке под знаком плюс записывайте все аргументы, которые вызвали положительную реакцию партнера и с которыми он согласился, в колонке под знаком минус записывайте возражения партнера. Наглядное сравнение поможет выявить ключевые моменты, позволяющие достичь соглашения и получить заказ.

В целом такая таблица станет исходным пунктом для обстоятельного и доверительного разговора и поможет убедить клиента в верности принимаемого им решения.

+	-
Позволяет быстро получить нужные сведения	Длится три месяца
Испытана и надежна	Требуется единовременная переналадка
Установка, обучение и техническое обслуживание выполняются одной фирмой	
Проста в обслуживании	

<p>Легкость обучения</p> <p>Позволяет производить расширение в соответствии с потребностями</p> <p>Дает возможность создать сетевую структуру</p> <p>Освоение и обучение возможны непосредственно на рабочем месте</p>	
--	--

Если хотите, под конец можете высказать такую сентенцию:

"Один мудрый человек как-то сказал: "Все тщательно взвешивай и проверяй (как вы, г-н клиент, и делаете) и, если достоинства перевешивают недостатки, принимай решение о покупке!"

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Для того чтобы вы научились на практике использовать перечисленные методы, приводим вам еще целый ряд возражений. Как на них можно ответить? Творчески и гибко используйте усвоенные методы. Пытайтесь находить и собственные оригинальные способы опровержения возражений.

Возражения	Какой ответ можно дать на эти возражения?
<p>Ваши услуги слишком дороги.</p> <p>Ваше предложение не подходит нашей фирме.</p> <p>Ваше предложение на нашей фирме осуществить невозможно.</p> <p>Сначала должен дать добро наш шеф.</p> <p>Я занят, у меня нет времени на беседу с вами.</p> <p>Кто может мне гарантировать, что это верное решение проблемы?</p> <p>Через три года мне предстоит идти на пенсию и до этого срока я не намерен производить какие-либо изменения.</p> <p>Я не уполномочен принимать такие решения.</p> <p>Предоставьте нам возможность испытать вашу систему бесплатно.</p> <p>Ваша программа не соответствует нашим требованиям.</p> <p>Ваша программа мне не по карману.</p> <p>На нашей фирме это не получится.</p> <p>У вас очень высокие цены.</p> <p>Решение принимает наше руководство.</p>	

Я не готов выложить денежки за обучение своих сотрудников.

Я слышал, что ваши программы слишком сложные.

Сотрудничество с вашей фирмой у нас сложилось неудачно.

Мы не согласны с некоторыми условиями договора.

У других это стоит дешевле.

У вас затянуты сроки поставки.

А кто изменит мою программу, если, к примеру, изменятся налоговые ставки?

Тогда я буду слишком независим.

Мы не испытываем потребности в таких программах.

Почасовая оплата за оказываемые вами услуги неоправданно высока. Чем вы это объясните?

Я слышал, что ваши сотрудники плохо обслуживают клиентов.

Другие продавцы дают скидки.

Что нам делать с сотрудниками, которых придется уволить?

Кто заменит наши программы, поставленные вашими конкурентами, на новые?

Самое важное при ответе на возражение

- Не следует воспринимать возражения как препятствие; они свидетельствуют о принципиальном интересе партнера к вашему предложению. Они отражают его сомнения, колебания и опасения. Они указывают на пробелы в вашей аргументации и на пункты, на которые надо направить ваше внимание. Поэтому возражения служат указателями.
- Все возражения можно подразделить на 6 групп, отражающих разные виды сопротивления:
 - сопротивление изменениям,
 - сопротивление цене и расходам,
 - сопротивление предложению и решению,
 - сопротивление насыщению,
 - сопротивление, носящее эмоциональный характер,
 - сопротивление, вызванное негативным опытом.
- Вникайте в суть возражения. Выясните, что за ним скрывается. Позвольте партнеру полностью высказаться. Таким образом он сможет "выпустить пар". Вы узнаете много интересного для себя и выиграете время для размышлений.
- Учитесь отличать возражения от отговорок (отговорка = утверждение, высказываемое с целью защиты). Учитывайте, что приводить рациональные доводы на отговорки бесполезно, целесообразнее действовать на эмоциональном уровне.
- Всегда сначала проявляйте понимание позиции партнера.
- Никогда открыто не противоречьте ему. Заботьтесь о том, чтобы переговоры проходили в спокойной доверительной атмосфере.
- При получении рекламации выкажите понимание и сочувствие, принесите извинения, поблагодарите за указание на ошибки и недостатки и воздержитесь от объяснений и обвинений.
- Не стремитесь казаться непогрешимыми, лучше покажите, что возмущены и озадачены.
- Успокойте взволнованного и рассерженного клиента, показав ему свое участие и понимание и предложив разумное решение проблемы.

- Не забывайте, что рекламация всегда предоставляет благо приятные возможности! Вообразите себе успешные результаты, которые обнаружатся после умелого рассмотрения вами жалобы клиента и принятия мер, стимулирующих продажу!
- Творчески и гибко подходите к формированию ответов на возражения клиентов. Избегайте словечек-раздражителей типа "но"...
- Задавайте встречные вопросы, дословно повторяйте сказанное клиентом, делайте маленькие паузы, чтобы выиграть время на размышления.
- Внимательно наблюдайте за реакцией партнера на ваши ответы, опровергающие его возражения.
- Обстоятельно обдумайте свой ответ, не торопитесь вступать в спор или давать ничем не подкрепленные обещания.
- Тщательно готовьтесь отразить возможные возражения, для того чтобы застраховать себя от неприятных неожиданностей.

Глава 10. Переговоры о цене

**Насколько глубоко ваши профессиональные знания?
Проверьте себя!**

Почему переговоры о цене в значительной степени зависят от выяснения потребностей?

В каких случаях клиент соглашается с назначенной вами ценой, не торгуясь?

Почему стремление партнера выторговать более низкую цену свидетельствует о неудовлетворительно проведенном анализе потребностей или о том, что приведенные продавцом аргументы о пользе и выгоде предложения не попали в цель?

Что делать, если заинтересованное лицо намерено начать длительные переговоры о цене, чтобы взять "измором"?

От чего зависит сумма, которую готов заплатить клиент за продукт или услугу?

Когда сумма считается высокой, а когда низкой? Почему нужно настаивать на уже один раз названной стоимости?

При помощи каких приемов можно уменьшить цену? Какую дополнительную пользу вы можете предложить?

Как можно дать клиенту почувствовать преимущества вашего предложения?

Почему вы должны сначала дать клиенту увидеть пользу предложения для себя, затем услышать об этом и наконец ощутить, если вы не знаете, каким каналом восприятия он предпочитает пользоваться?

Как вести себя, если клиент слишком рано завел разговор о цене?

Почему важно как можно позже говорить о цене?

Как реагировать на возражение клиента "Это слишком дорого"?

Почему во время переговоров о цене придается такое большое значение "методу сэндвича"?

Как увеличить пользу своего предложения и вместе с тем ее ценность для клиента?

Как при помощи доводов, касающихся недостатков, облегчить продажу всего пакета?

Как вести себя, если клиент требует скидок?

Почему уступку (в цене) нужно предоставлять только в ответ на встречную услугу?

Что можно предложить вместо уступки за оплату наличными?

Почему цену нельзя отстаивать и обосновывать, а нужно продавать?

Что произойдет, если в ответ на вопрос о цене вы кратко назовете цену?

Почему цену всегда нужно называть твердо и уверенно?

Аргументы в защиту цены

Придется ли вам вести долгие и мучительные переговоры о цене в рамках коммерческой беседы, зависит главным образом от эффективности ваших доводов, доказывающих пользу и выгоду коммерческого предложения. Успех ваших доводов в свою очередь зависит от того, о чем вы уже узнали в предыдущих главах, т. е. от умения определить потребности, и прежде всего от анализа потребностей.

Если вы установили что партнеру в действительности нужно, чего он на самом деле хочет, чего ожидает и насколько для него это важно, тогда он, очевидно, благодаря вашим целенаправленным открытым вопросам уже определил, сколько за это готов заплатить.

В идеальном случае уже на стадии анализа потребностей вы должны так "завести" партнера, так разжечь у него желание достичь конечного состояния в результате заключенной сделки, что он в мыслях решает: *"Это именно то, что я хочу! Сколько бы это ни стоило, я хочу этого добиться!"* Хотя в дальнейшем, когда речь пойдет о цене, он несколько поостынет и умерит свой пыл, тем не менее, если вам удалось довести его до такого состояния, убеждая в выгоде и пользе своего предложения, переговоры о цене можно считать почти рутинной процедурой. Вам будет несложно твердо настаивать на своей цене, когда обе стороны осознают, что она оправдана.

"Проявить настойчивость и мужество в течение 5 мин важнее всего прочего. Не забывайте: охота на медведя намного опаснее! Во время переговоров о цене с вами ничего не случится. Поэтому стойко держитесь, не торопитесь сдаваться после первого же "выстрела" партнера".

Бернд Ролофс

Однако на практике переговоры о цене протекают совсем иначе. Заинтересованные лица спорят и торгуются за каждую марку и за любую скидку. Почему так происходит? Посмотрите еще раз [гл. 3 "Подготовка к деловой беседе"](#), раздел "Этапы процесса сбыта" и вновь осмыслите последовательность отдельных фраз коммерческой беседы. Клиент на том этапе проявляет активность, когда он получает для этого первую возможность.

Если продавец плохо подготовлен, то начинает деловую беседу, когда получает для этого первую малейшую возможность. Если продавец плохо подготовлен, то, начиная деловую беседу, он не вызывает у своего партнера большого интереса. Поскольку он задает неточные вопросы, то не может выявить истинные нужды и потребности своего партнера. В результате он в состоянии просто рассказывать о своем продукте, а не выявлять и объяснять партнеру его пользу и выгоду. Это не убеждает клиента и не позволяет ему осознать ценность предлагаемых товара или услуги. Таким образом получается, что спор о цене является сигналом малорезультативного анализа или его полного отсутствия и (как следствие этого) не попавших в цель аргументов. В подобной ситуации клиент высказывает множество возражений и проявляет интерес только в том случае, если получает значительное преимущество в цене.

В процессе коммерческой беседы клиент проявляет активность именно в тот момент, когда она собственно и начинается. Требование скидки является попыткой клиента добиться хоть какой-то ощутимой выгоды и пользы для себя, поскольку вследствие неудовлетворительно проведенного анализа потребностей продавец не может предложить ему никаких преимуществ, которые бы отвечали его индивидуальным потребностям.

За многие годы работы в качестве инструктора по продажам я убедился в наличии этих взаимосвязей, которые становятся причиной жестких и продолжительных переговоров о цене (особенно при продаже товаров широкого потребления). Если партнер во время переговоров о цене (впервые за все время беседы) проявляет необычную активность, можете не сомневаться, что предыдущие стадии вы провели неудачно. Если клиент умышленно первым делом спрашивает о цене и требует скидок, уступок или подарков, можете толковать это как то, что его, очевидно, никогда не консультировали опытные продавцы; он, скорее всего, имел дело только с торговыми представителями, с которыми его фирма заключила контракт на поставку каких-то товаров, преимущества которых по сравнению с другими аналогичными ему абсолютно неясны).

Если анализ потребностей вам не удался, лучше всего подвести итог выявленному спросу и еще раз более тщательно выявить истинные потребности клиента. Теперь уже сразу же спрашивайте, какие пункты отсутствуют и почему они так важны для клиента.

Если вы по-настоящему установили с партнером контакт и внимательно и активно его слушаете, то уже после нескольких фраз определите, под какие его потребности надо подстраивать свои аргументы о пользе и выгоде предложения и как следует их сформулировать, чтобы они достигли действующего в данный момент канала восприятия партнера (глаз, ухо или эмоции).

Для того чтобы избежать трудностей и сэкономить время, нужно переговоры вновь направить на выяснение спроса и потребностей и найти новые убедительные аргументы. Это намного проще и эффективнее, чем добиваться согласия клиента в затяжных и многотрудных переговорах о цене.

Если же вам все-таки придется испытать последнее, вы, вероятнее всего, позднее убедитесь, что это была далеко не самая удачная сделка с точки зрения ее доходности для вашей фирмы.

И все-таки для вас важно (и это обязательно окупится) уверенно владеть разными способами ведения переговоров о цене. Это позволит вам держаться стойко и сохранять уверенность в том, что вы сможете добиться заключения сделки, экономически выгодной для обеих сторон.

Психологические аспекты переговоров о цене

Любой товар является настолько дешевым или настолько дорогим, насколько его оценивает покупатель. Его оценка зависит главным образом от его потребностей и покупательских мотивов и от того, насколько аргументы продавца соответствуют его ожиданиям, связанным с полезностью товара.

Любая цена кажется покупателю слишком высокой до тех пор, пока он не узнает:

- что он с этим товаром/услугой может сделать,
- для чего он ему нужен,
- какие преимущества он получает, приобретая его,
- какие его потребности он удовлетворяет,
- какого конечного состояния он достигает,
- какие лавры пожинает благодаря ему,
- какую пользу он ему приносит.

Ценность любого продукта определяется тем, какой от него прок пользователю. Можно эту мысль выразить и другими словами: продукт не представляет никакой ценности для покупателя, если он ему не нужен.

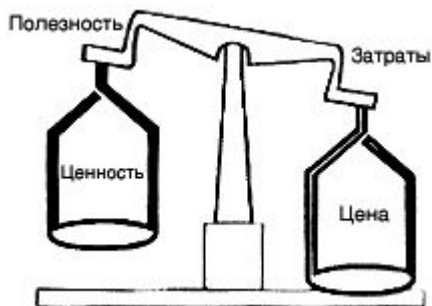
Если покупатель не испытывает нужды в программном обеспечении, то для него его ценность равна цене материала, из которого изготовлена дискета, за вычетом расходов, необходимых для ее перепродажи. Если покупатель благодаря этому программному обеспечению может заработать несколько миллионов марок, то его ценность равна нескольким миллионам марок (если только он не сможет купить его по более низкой цене). То же самое относится и к аппаратным средствам и к любому другому продукту вообще. Обратите внимание: компьютер, например, сам по себе не представляет никакой ценности. Покупателю нужна не такая "куча железа, пластмассы и проводов", а помощь в достижении его собственных целей. Если стоящие перед покупателями задачи можно успешно решить с помощью соответствующей программы, тогда покупка (продажа) компьютера является лишь логическим неизбежным следствием, условием, позволяющим удовлетворить потребности клиента.

При продаже любых товаров и услуг проявляется такая закономерность:

Чем больше продукт полезен и нужен покупателю, тем выше его ценность.

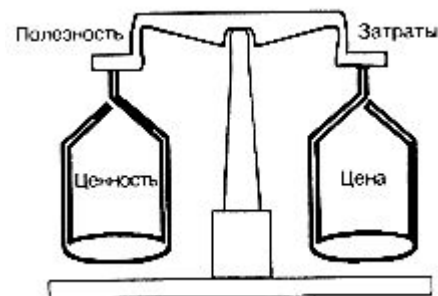
Чем ценнее продукт для клиента, тем больше он готов заплатить за него более высокую цену.

Сопоставление цены и ценности



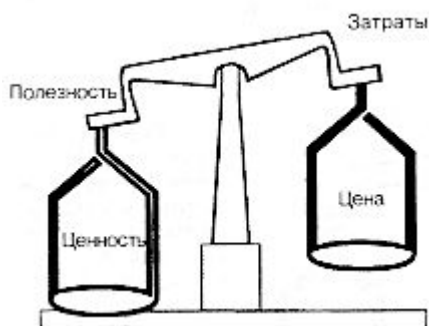
Слишком дорого!

Если цена превышает пользу, она считается высокой. Затраты не уравниваются полезностью продукта. Клиент отказывается от покупки.



Если цена соответствует полезности, товар считается "сходным по цене", т. е. он стоит требуемых за него денег.

Продавец "кладет" на чашу весов ценность, преимущества, обеспечивающие поддержание престижа и авторитета, безопасность, гарантии, удобства, экономию электроэнергии, времени, рентабельность, чувство удовлетворения и собственного достоинства и т. п. Поведение клиента отличается безразличием или нарастающим интересом. Он занимает осторожно-выжидательную позицию и делает покупку после некоторого колебания.



Если польза перевешивает цену, коммерческое предложение считается "выгодным", если перевес значительный, товар считается "дешевым"!

Если продавец раскрывает еще большую полезность продукта и этим убеждает клиента, тот готов совершить покупку немедленно и уплатить назначенную цену. Кроме того, он рекомендует ваш продукт своему окружению. Однако будьте осторожны: если продавец перестарается, "накладывая" аргументы на чашу весов так, что весы опрокинутся, клиент не поверит ему, засомневается в качестве продукта, у него возникнут опасения, что продавец решил ему "спустить залежалый товар по дешевке".

Поведение при обсуждении цены

1. Самый главный принцип:

Уделяйте больше внимания пользе продукта, а не его цене!

2. Продавайте ценность вашей услуга/товара. Клиент хочет получить благодаря товару/услуге качество, удобство, надежность, безопасность, авторитет... Только его ожидания, связанные с полезностью продукта, определяют, купит он его или нет. Помните! Клиенты покупают не продукты, а свои *представления*! Поэтому и платят они за *ожидаемую пользу*, а не за выполняемую работу или реальный продукт.

3. Остерегайтесь шокировать клиента ценой.

Всегда в начале как можно убедительнее и выразительнее старайтесь показать ценность услуги/товара, чтобы заинтересовать клиента. Цену называйте только после того, как вы возбудили интерес клиента, "завели" его.

4. Настаивайте на назначенной цене.

Уступать в цене значит проявлять слабость, что у клиента вызывает даже подозрение. Он может рассуждать так:

"А поторговаться-то стоит! Если я потребую еще больше снизить цену, может быть, мне и удастся добиться дальнейших уступок".

Вы сами "воспитываете" своих клиентов и способствуете тому, что они или соглашаются с назначенными вами ценами, потому что ценят предоставляемые взамен товары или услуги, или все время пытаются "выжать" из вас последнее.

Будьте вежливы и дружелюбно, но уверенно и твердо продолжайте настаивать на своей цене. Иначе партнер может подумать так:

"Ты только посмотри на этого пройдоху! Сначала он хотел всучить мне за ... марок. Теперь он согласен и на ... марок. Он, видно, с самого начала решил надуть меня, взвинтив цену! Посмотрим же, какова будет его последняя цена!"

5. Психологически уменьшите цену.

Разбейте всю цену на более мелкие части:

"Консультация в течение дня стоит 1800 марок. Это значит, один час консультирования обойдется вам только в 225 марок".

Не следует говорить так:

"Эта программа, включая аппаратные средства, стоит 160000 марок".

Лучше выразить это иначе:

"Эта программа, включая аппаратные средства, стоит 160000 марок, у вас работает с ней 32 пользователя, значит, каждому это будет стоить только 2000 марок плюс 3000 марок за аппаратные средства".

Формируя цену, следует избегать "круглых" цифр:

вместо 2000 назначайте 1995,

вместо 100 000 - 99 000.

Сопоставляйте самую выгодную цену с наибольшей пользой продукта.

6. Продавайте дополнительную пользу.

Упомяните не только прямую пользу продукта, например:

функциональность и качество,

но и косвенную пользу и выгоду от сотрудничества с вашей фирмой:

последние ноу-хау,
опыт ведущей в отрасли фирмы,
удобное местонахождение,
последующие консультации специалистов,
услуги, оказываемые немедленно при помощи "горячей линии",
обучение персонала,
модули расширения с унифицированной системной платформой,
концепции дальнейшего совершенствования,
большое количество оборудования,
положительный опыт эксплуатации у постоянных клиентов-рекламодателей
и т. д.

Все эти преимущества клиент получает дополнительно за те же деньги, которые он платит за услугу/товар.

7. Дайте возможность клиенту ощутить действие преимуществ.

Не позволяйте клиенту "зацикливаться" на недостатках, дайте ему возможность представить себе ситуацию, когда он уже использует предлагаемый вами продукт. Помогите ему предвосхитить успешные результаты при эксплуатации вашего продукта. Пусть он уже сейчас пока что в своих фантазиях ощутит состояние удовлетворения от правильно принятого решения. Способствуя возникновению у партнера приятных ощущений, вы значительно повышаете ценность своего продукта в его глазах.

Лучше всего с этой целью использовать фразу: *"Представьте себе, что..."*

Дайте возможность партнеру ощутить идеальное конечное состояние всеми органами чувств. Процесс успешно организованной коммуникации основан на возбуждении мысленных представлений партнера (видения, образы, воспоминания, ассоциации). Уведите партнера в его собственный внутренний мир переживаний. Дайте ему возможность воочию убедиться в пользе вашего предложения, **увидеть ее**:

"Представьте себе довольные лица пользователей, когда доставлявшие до сих пор немало хлопот и требовавшие больших затрат времени команды мгновенно выполняются на сенсорном экране".

Пусть он услышит отзывы о результатах использования вашего оказавшегося таким выгодным предложения, например:

"Как приятно будет услышать в свой адрес похвалу начальника за то, что вы наконец решили эту доставлявшую столько неудобств проблему!"

"Ваше руководство, узнав об успешном осуществлении проекта, несомненно, по достоинству оценит ваши заслуги и выразит вам свое признание".

Дайте клиенту время ощутить всю сладость успеха, например: *"Что вы почувствуете, когда убедитесь, что система функционирует бесперебойно, когда сможете сполна насладиться результатами своих усилий?"*

Обращайтесь **сначала к тому каналу восприятия, который клиент использует чаще всего и который действует в данный момент** (см. [гл. 1 "Коммуникация в сбыте", раздел "Как установить контакт со своими партнерами?"](#)). Об этом вы узнаете из его высказываний, по тем словам, которые он употребляет. Свидетельствуют ли они, что он воспринимает происходящее вокруг при помощи глаз, ушей или ощущений? Если вам довелось столкнуться с одним из немногих людей, которые в равной степени используют все каналы восприятия, то, стремясь вызвать у партнера представления при помощи фраз, аналогичных тем, что приведены выше, соблюдайте такую последовательность:

- **сначала** дайте ему увидеть, потому что визуализация длится лишь доли секунды,
- **затем** услышать, потому что мысленное проговаривание, слов требует немного больше времени,

- **ощутить**, потому что физические ощущения возникают в течение нескольких секунд.

8. Основные правила.

Как можно раньше определяйте спрос, потребности и уровень капиталовложений клиента. Цену называйте как можно позднее.

Называйте цену не саму по себе, а всегда "упаковывайте" ее в аргументы, доказывающие ценность продукта. Никогда не называйте сумму в конце фразы. Называя сумму, сразу же добавляйте комментарии, отражающие ее соответствие пользе для клиента, например: "... стоит,.. за эти деньги вы получите...", "... составляет... марок, это включает в себя стоимость..." Учитывайте, что сказанное в последнюю очередь надолго "застревает" в памяти и заставляет задуматься. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы партнер задумывался не о цене, а о пользе.

Всегда сравнивайте цены только с собственными достижениями. Никогда не сравнивайте цены с ценами конкурентов (особенно воздерживайтесь от этого в том случае, когда ваши цены выше, потому что продукт лучше). Всегда продавайте клиенту только пользу. Убеждайте его в том, что ваше предложение ему полезно и выгодно.

Поначалу признайте протест клиента против названной вами цены.

Называйте цену твердо и уверенно (ровным голосом, глядя собеседнику в глаза).

Если возможно, предложите снизить цену при условии увеличения объема заказа.

9. Как себя вести, если клиент торопится узнать цену?

Попытайтесь отложить ответ на вопрос о цене на более поздний срок (пока не объясните клиенту пользу и выгоду своего предложения).

Называйте приблизительную цену:

"При ваших потребностях цена будет составлять примерно от... до..."

Задавайте встречные вопросы, касающиеся объема поставок, величины заказа, календарного графика работ, намеченной цели и т. п.:

"Сколько вы будете...?"

"Как часто вы хотите...?"

"К какому времени вы планируете...?"

Покупатель протестует: "Слишком дорого!"

Как вести себя, когда клиент заявляет: *"Это слишком дорого"*? Предлагаем использовать одну из трех изложенных ниже испытанных линий поведения:

1. Ответ на возражение по методу "ни рыба, ни мясо":

"Я вас прекрасно понимаю, для вас важен главным образом фактор экономичности? Вы хотите сделать выгодную покупку, чтобы снизить производственные издержки?"

Или *"... сократить продолжительность производственного цикла?... сократить среднее время обработки и снизить потребность в расходных материалах?.."*

Направьте разговор на насущные интересы своего партнера и используйте при этом термины, отражающие выгодные для вас конкретные понятия, например экономичность, рентабельность и т. п. вместо абстрактного слова "дорого". Добейтесь от своего собеседника согласия и только после этого продолжайте:

"Именно этого вы можете добиться при помощи... Это позволяет вам после непродолжительного первоначального повышения, связанного с переналадкой, в дальнейшем сократить среднее время обработки примерно на 5% и снизить расход материалов на 10-30%. Таким образом экономичность по сравнению с прежней значительно увеличится, благодаря этому улучшатся ваши производственные показатели и на длительное время повысится рентабельность".

2. Задавайте встречные вопросы.

Итак, ключевой вопрос: *"Слишком дорого", но по сравнению с чем?*

С преимуществами	"Вы постоянно сокращаете объем работы"
С финансовыми возможностями	"На это я не имею достаточно средств"
С прежней старой ценой	"Раньше было дешевле"
С предполагаемой пользой	"Это же не будет функционировать"
Со способом изготовления	"Это мы лучше сделаем сами / вручную"
С ценами конкурентов	"У фирмы... это дешевле".

Альтернативный вопрос: *"С чем вы сравниваете эти показатели/этот продукт?"*

При помощи этого вопроса вам легче выявить суть сопротивления клиента. Выяснив, что кроется за протестом клиента, вы можете предпринять целенаправленные действия, например, привести доказательные доводы:

- Объясните, в чем заключается значительная польза вашего предложения для клиента.
- Расскажите об опытно-конструкторских работах и сошлитесь на успешные результаты, полученные на предприятиях данной отрасли.
- Сообщите о высоком качестве вашего продукта и высокой квалификации ваших сотрудников (специалистов).
- Объясните причину увеличения затрат в отрасли или сообщите те о своих инвестициях в защиту окружающей среды.
- Укажите на возросшие требования ваших клиентов к качеству и особенно на высокие требования вашего партнера к качеству.
- По возможности предложите, предварительно согласовав этот вопрос со своим руководством, уплату в рассрочку (только после того, как вы убедились, что речь не идет об отговорке).
- Используйте метод "УСО":

Удивитесь: *"Вот как?"* (При этом поднимите брови.)

Спросите: *"В каком отношении?"*
"Что вы при этом имеете в виду?"
"Вы уже знакомы с последней версией?"

Ответ должен держать теперь партнер: для того чтобы не предстать в невыгодном свете, он вынужден дать конкретный ответ.

Чтобы он не ответил, его объяснения станут для вас отправной точкой для ваших последующих аргументов.

3. Выявляйте относительный характер затрат.

"По сравнению с общими инвестициями, предназначенными для сооружения нового цеха (поточной линии), в размере 58 млн. марок затраты на программное обеспечение 500 000 марок представляются незначительными. Не так ли? Ведь они составляют менее 1% общих капиталовложений".

"Разумеется, 95 000 марок на первый взгляд кажутся значительной суммой, однако это ничтожно мало по сравнению с затратами вашей фирмы на рекламу. А из них, как справедливо говорят, 50% можно смело считать выброшенными на ветер деньгами. В отличие от этих затрат каждая марка, которую вы вкладываете в новое программное обеспечение, является на все 100% надежным и эффективным вложением капитала".

Выбрав этот способ, следите за тем, чтобы все сведения и цифры соответствовали имеющим место на фирме клиента, иначе вы спровоцируете партнера на новые возражения.

Иногда удачным ходом с вашей стороны будут забавные и шуточные сравнения. Они помогут разрядить напряженную атмосферу и поднять настроение. Однако такое допустимо только в том случае, если вы хорошо знаете своего партнера (и умеете определить его настрой в момент переговоров).

"Значит, ты считаешь, что 100000 марок - это слишком много. Давай сравним эту сумму с тем, во что обходится разработка новой интегральной схемы (модели автомобиля, самолета...), или с тем, сколько расходует один наш округ на вывоз мусора. Да по сравнению с такими расходами эта сумма - суций пустяк".

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Проделайте совсем небольшое упражнение, представляющее собой отдельную фразу коммерческих переговоров. Ваш деловой партнер заявляет:

"Ваша почасовая тарифная ставка (180-230 марок) очень высока. Мы вели переговоры с менее крупной фирмой, они просят 130 марок за час и, кроме того, составили смету, рассчитанную только на 4000 часов".

Как вы ответите на эти возражения?

Способы обоснования цены

Пословица гласит: *"Жалоба - вот приветствие торговца"*. А переговоры о цене - воистину игра, которой с жаром отдаются предприниматели! Это следует учитывать. Вопросы ничего не стоят" - такова еще одна древняя мудрость. Поэтому партнер, любой служащий в той или иной фирме, пытается выторговать уступки в цене, даже если он в душе уже давно принял решение о покупке и готов заплатить названную цену. Иной раз вы даже вызываете к себе больше уважения с его стороны, если настаиваете на своей цене и приводите убедительные аргументы. Вы ведь знаете, что "за хорошее качество нужно платить больше" и "дешево да гнило, дорого да мило".

В подтверждение этих выводов приводим двенадцать способов действий, которые должны вам помочь получить необходимую прибыль, которая позволит вашей фирме и в будущем еще эффективнее работать на рынке.

1. Способ оттягивания.

Воздерживайтесь слишком рано заговаривать о цене.

"Когда мы только определим то количество, которое вам необходимо, я смогу приблизительно подсчитать, сколько это будет стоить. Что..."

(Теперь задайте открытый вопрос.)

Не торопитесь давать обещание и соглашаться с требованием клиента. Если вы сразу соглашаетесь на уступку, это вызывает подозрение у клиента, ваше предложение от этого кажется ему малоценным.

"Цена зависит от произведенной работы. Какие..."

(Задайте открытый вопрос.)

Сначала объясните, в чем заключается польза продукта и только потом называйте цену.

"Это очень важный вопрос. Мы к нему еще вернемся несколько позже".

"Для того чтобы иметь возможность точно ответить на ваш вопрос, мне необходимо узнать еще некоторые сведения".

Пока клиент не одобрил все преимущества вашего предложения, любая названная вами цена будет казаться ему "слишком высокой".

2. Способ бутерброда.

Перечислите (еще раз) все преимущества для клиента, которые ему дает ваше предложение, а "сверху положите" подобно слою масла цену. Или еще лучше поступить наоборот: назовите цену и сразу же (еще раз) перечислите все важнейшие преимущества.

"Продукт стоит..., за эту цену вы получаете следующие преимущества..."

"Стоимость системы..., используя ее, вы получаете..."

Таким образом в конце сказанной вами фразы всегда будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Благодаря этому вы направляете разговор в желаемое вам русло, перемещая внимание клиента с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.

3. Способ сэндвича.

"Поместите" цену между двумя "слоями", отражающими пользу для клиента. "Продавайте свое коммерческое предложение, припася на "десерт" особенно привлекательный аргумент, подтверждающий его необходимость и выгоду для партнера.

Произведенная - цена - польза работа

Ценность - цена - польза

Преимущество - цена - польза

Основная польза - цена - дополнительная польза



4. Способ сравнения.

Соотносите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента...

"Если вы проанализируете, что/сколько вам., принесет..." "Если вы подумаете, что вы благодаря этому... (рассказать а пользе)... можете..."

"На закупку десяти специальных инструментов по 10 000 марок каждый вам требуется 100 000 марок, причем эти инструменты требуют частой замены. По сравнению с этим единоразовая инвестиция, предназначенная для программного обеспечения и составляющая 80000 марок, представляется не таким уж большим расходом. Не так ли?"

"Хотя новая система X стоит на 500 марок больше, чем система Y, зато она служит в 2 раза дольше, значит, вы дополнительно еще 3 года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе".

5. Способ деления.

"Расшифруйте "цену. Разложите ее на более мелкие составляющие. Поделите затраты на купленный продукт на количество лет, в течение которых он будет использоваться. Затем рассчитайте затраты на месяц его эксплуатации. Уменьшите цену или разницу цен при помощи деления. "500 марок в год - это ведь не более, чем оплата за использование десяти телефонов в течение рабочего дня".

"В расчете на день это будет стоить меньше, чем прокладка одной линии к любому из 5 ваших складов".

"В день у вас проходит 20 000 документов, в год это составляет примерно 400000 счетов, за минимальный срок эксплуатации системы, который составляет 5 лет, пройдет ровно 2 млн. счетов. Это означает, что при использовании данной системы обработка каждого документа обойдется в 5 пфеннигов".

"При вашем обороте, составляющем... тысяч метров, программное обеспечение для быстрой переналадки обойдется вам "всего 0,0002 марки за метр".

6. Способ умножения.

Объяснить суть преимущества/пользы для клиента при помощи умножения.

"Если дополнительные поступления будут составлять... то при годовом обороте в... вы получите излишек в размере..."

"Поскольку изготовление одного инструмента при использовании этого продукта обойдется на 50 пфеннигов дешевле, при их изготовлении в течение года в количестве 5 млн. штук годовая экономия составит 2,5 млн. марок, а при использовании этого продукта в течение 6 лет вы сэкономите 15 млн. марок".

"Если вы благодаря автоматическому регулированию в будущем будете экономить 2 кВт-ч в каждом помещении в течение одного дня, то, учитывая, что только в здании главного управления у вас 600 помещений, уже в первый год вы сэкономите 2640 кВт-ч."

7. Обращение эмоционального характера.

Чаще обращайтесь к эмоциям партнеров. Имея дело с партнерами, озабоченными поддержанием своего престижа и повышением своего авторитета, дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное, и что они должны продемонстрировать окружающим, что могут себе это позволить.

"Всегда лучше отдать предпочтение самому хорошему".

"Проявление особого, ни на кого непохожего вкуса всегда обходится немного дороже".

"Вы же можете себе позволить использовать самое лучшее".

Покажите клиенту, что он может себе также позволить проконсультироваться с вами, получив больше полезного для себя за меньшие деньги.

8. Способ подведения итогов.

В правой колонке таблицы (см. ниже) запишите все недостатки, которые перечислил партнер. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы.

После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

<p align="center">Польза для клиента + + +</p>	<p align="center">Недостатки - - -</p>
<p>Наличие устройства сопряжения</p> <p>Удобный выбор функций при помощи меню</p> <p>Модульная конструкция Внесение временных изменений в банк данных</p> <p>Немедленное реагирование на возможные нарушения технологического процесса</p> <p>Сравнение плановых показателей с результатами производственной ситуации на данный момент</p> <p>Возможность согласованной работы нескольких пультов управления</p> <p>Учет явки сотрудников на работу и соответствующий этим данным расчет заработной платы</p> <p>Учет различных моделей использования рабочего времени</p>	<p>Устаревшая операционная среда</p> <p>Отсутствие реляционной базы данных</p> <p>Высокая стоимость: 190 000 марок</p>

9. Аргументы, указывающие на недостатки.

В помещенной выше таблице, в которой сравниваются преимущества и недостатки, укажите цену, которая устраивала партнера. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества, например:

меньше надежность,
 больше затрат времени на доступ,
 меньше критериев выбора,
 неудобное обслуживание,
 защита данных требует больших затрат времени
 и т. д.

"Разумеется, эту программу мы можем поставить и без графического пульта управления. Но тогда вам придется отказаться от следующего..."

<p align="center">Зачеркните характеристики, обозначающие пользу для клиента</p>	<p align="center">Более низкая цена 170000 марок</p>
<p>Минус</p> <p>Быстрый обзор в цвете</p>	<p>Исключая зачеркнутые преимущества</p> <p align="center">Минус 20 000 марок</p>

Возможность составления наглядных схем и графиков

Прямой доступ, исключающий поиск длинных перечней

В этот момент особенно внимательно следите за тем, как скорее всего от удивления "вытянется" лицо вашего собеседника, когда вы будете вычеркивать именно те характеристики, которые для него особенно важны. Тогда спросите его прямо:

"Как вы считаете, стоят ли эти преимущества 20 000 марок?"

Или

"Разве для вас эти преимущества не важнее, чем 20 000 марок?"

Или

"Неужели действительно стоит отказываться от этих важных преимуществ ради экономии 20 000 марок?"

Особенно эффективно действие аргументов, указывающих на недостатки, когда вы хотите продать **комплект** продуктов или **пакет** услуг.

Характеристика продуктов		Общая стоимость 9000 марок
1	(Перечень всех обязательных характеристик)	
2		
3		
4		
5		
6		
7	Жесткий диск объемом 1 Гб	
8	Программа составления статистических таблиц	
9	программа составления графиков	
10	CD-ROM устройство и т.д.	

"Если вас устраивает жесткий диск объемом 430 Мб и вы отказываетесь от пунктов с 8-го по 10-й, то можете купить компьютер за желаемую для вас цену, т. е. за 6990 марок. (Пауза.) Разумеется, при необходимости периферию вы можете докупить позднее. Однако это будет стоить вам:

программа составления статистических таблиц 1500 марок,

программа составления графиков 1000 марок,

CD-ROM устройство с принадлежностями, wybranными по вашему желанию 850 марок.

Вместе это составляет 3300 марок.

При покупке же полного комплекта вам пришлось бы заплатить -2010 марок.

Это значит, что при покупке всего комплекта вы экономите 1290 марок.

Неужели с точки зрения расходов для вас менее выгодно сейчас израсходовать немного больше, чем позднее платить за это же оборудование почти на 1300 марок больше? (Пауза.) А потом вы могли бы использовать программы немедленно".

Точно так же можно аргументировать, включив в комплект и другую периферию, например, принтер, 17-дюймовые мониторы, сканер...

10. **Согласительный способ.**

Воздерживаясь от скидок за наличный платеж, предлагайте иные бесплатные услуги, например:

инструктаж,
обучение сотрудников,
справочные пособия,
учебные дискеты,
использование "горячей линии"
и т. д.

Настаивайте на назначенной вами почасовой ставке и фиксированной дневной плате! В случае крайней необходимости в виде исключения дайте согласие на одноразовую неуплату за какую-то часть рабочего времени. Учтите, что стоит вам хоть раз уступить и снизить почасовую или дневную ставку, как позднее с огромным трудом, конфликтами, неся определенные жертвы, вам удастся ее **увеличить!**

11. **Уступка за уступку.**

Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие. Партнерство требует компромиссов, которые оправданны для обеих сторон. Соглашайтесь на уступку только в ответ на встречную услугу! Не разбрасывайтесь прибылью, это все равно что направо-налево раздаривать свое жалованье.

12. **Способ продажи отличий.**

Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:

интенсивность установочных и монтажных работ,
богатый опыт,
отзывы и рекомендации довольных сотрудничавших с вами клиентов,
высококачественные консультации,
систематическое обслуживание,
близость к клиенту с точки зрения местонахождения,
отраслевые ноу-хау
и т. д.

13. **Призыв к рациональным действиям.**

А не привести ли вам клиенту как-нибудь такую мудрую цитату о выгодной покупке?

Выгодная покупка

Совсем неумно платить слишком много.
Но также неумно платить слишком мало.
Если вы платите слишком много, то теряете только лишь некоторое количество денег.
Если же вы платите слишком мало,
то, вероятно, теряете все, потому что вещь,
которую вы купили, непригодна к использованию
в нужных вам целях.
Если вы имеете дело с продавцом, который предлагает
самый дешевый товар, то стоит потребовать от него
еще и немного денег за ущерб, который вам
может нанести приобретенная дешевка.
И если вы так и сделаете, то у вас будет
достаточно денег, чтобы, не откладывая,
купить себе кое-что получше.

Джон Раскин, английский поэт (1819-1900)

Поведение продавца при обсуждении цены на примере продажи компьютерной программы "LAGA"

	Продавец	Клиент
1	Если я вас правильно понял, мы с вами пришли к	Да, программа "LAGA"

	одному заключению о том, что программа управления складским хозяйством "LAGA" была бы вам очень полезна.	была бы очень полезна
2	Вы сами видели эту программу в действии и убедились, что она отличается от других программ.	Да, совершенно верно. Программа хорошая. Меня только интересует, сколько она стоит.
3	Ее цена 32 000 марок.	О! 32 000 марок!
4	Да, 32 000 марок.	Это очень дорого!
5	Ну, я так бы не сказал. Учитывайте все возможности. Продукт стоит этих денег.	И все-таки я считаю, что 32 000 марок - это большая сумма.
6	Согласен, существуют более дешевые программы. Но если вы приобретаете стандартную программу, ваши пользователи будут недовольны.	Да, может быть. Но ведь существуют подобные программы, которые стоят пару тысяч марок.
7	Могу себе представить, какие из них вы имеете в виду. Но позвольте вас уверить, что эти программы не имеют таких возможностей.	Возможно, но с учетом такой цены я должен еще раз хорошенько подумать.
8	Допустим, вы можете при помощи этой программы значительно увеличить оборачиваемость складских запасов.	Надеюсь, что это так и есть.
9	У наших клиентов которые используют эту программу, оборачиваемость складских запасов заметно увеличилась. По отзывам пользователей они, кроме того, смогли сократить среднее время прохождения товаров на 5% и затраты на хранение на 12%.	Все это, может быть, итак, но цена для меня имеет самое большое значение.
10	Позвольте мне еще раз подытожить все, что вы получите за 32 000 марок: уменьшение складских запасов, сокращение времени прохождения товаров, повышение ликвидности. Я полагаю, что это достаточно оснований для использования нашей программы.	Да, если бы она стоила немного меньше.
11	Ну, обычно мы не предоставляем скидки с цены.	Вы говорите "обычно", надо ли это понимать, что делаете и исключения и идете иногда на уступки.
12	Нет, у нас твердо установленные цены.	Когда я покупаю у других поставщиков, то всегда получаю скидки.
13	Я считаю, что честнее сразу правильно рассчитывать цену, чем заранее включать в назначенную цену некую сумму, на которую потом уменьшать цену под видом скидки.	Что ж, тут вы правы, но, может быть, все-таки можно получить небольшую скидку?
14	Это я должен обсудить со своим руководством. Могу и я исходить из того, что в остальном вы хотите использовать нашу программу?	Ну, это я еще должен обдумать.

15 Есть ли у вас какие-либо неясные вопросы, которые я мог бы объяснить, чтобы вы могли принять окончательное решение?

Сейчас пока нет.
Благодарю за то, что вы пришли. До свидания!

Место для заметок

Критические замечания и предложения, касающиеся 15 фраз, сказанных продавцом:

Отстаивать цены?

Не отстаивайте цены! Цены надо объяснять и продавать!

Цена:

- такова, какова она есть!
- является само собой разумеющейся величиной!
- является показателем высокого качества!
- эквивалент высококачественным продуктам и услугам!
- условие получения прибыли для клиента, который является коммерсантом/агентом по перепродаже!
- существует для того, чтобы на ней настаивать!
- требуется, чтобы сохранить возможности осуществлять по ставки!
- необходима для обеспечения длительного обслуживания клиентов!
- является условием деятельности существования вашего предприятия!
- необходима для получения такого количества прибыли, которое позволит не только поддерживать на соответствующем уровне качество обслуживания клиентов, но и улучшать его!

Пояснения к примеру

Что продавец делает неправильно и что он мог бы сделать лучше?

1. Продавец должен был задать контрольный вопрос и добиваться на него положительной реакции клиента.
2. Здесь было бы важно конкретно указать, в чем заключаются отличия и преимущества программы "LAGA" от других аналогичных программ.
3. Продавец, назвав цену, замолчал, и в этом его ошибка. Продавец не должен ни в коем случае называть только цену; ее нужно "упаковывать" между аргументами, доказывающими необходимость продукта: польза - цена - польза!
4. Продавец делает ту же ошибку, что и в пункте 3! Он упускает возможность увязать цену с полезностью продукта.
5. Продавец противоречит клиенту и устраивает спор. Было бы лучше, если бы он открыто спросил: "*Что заставляет вас так думать? С чем вы сравниваете?*" Какие возможности/преимущества? Продавец вновь не называет полезные качества продукта. Он вместо аргумента приводит утверждение.
6. "*Большая сумма по сравнению с чем?*" Продавец первый упоминает в разговоре более дешевые программы конкурентов и по том в целом их очерняет, унижительно отзываясь о их качествах. В его заявлении слышится угроза.
7. Продавец приводит аргументы, отталкиваясь от невысказанного предположения вместо того, чтобы прямо спросить: "*Какие вы имеете в виду?*" Он дает отрицательную оценку продуктам конкурентов, делая невыгодное для них сравнение. Он вновь умалчивает о конкретных достоинствах собственного продукта.
8. Продавец приводит аргумент, касающийся "оборачиваемости складских запасов". Но интересует ли это клиента? Совпадает ли этот аргумент с его покупательским мотивом?
9. Формулировка удачная, но нужно убедиться, соответствуют ли вновь приведенные аргументы, касающиеся "времени прохождения товаров и затрат на хранение", покупательскому мотиву клиента.
10. Вывод очень удачный, но продавец слишком запоздал с ним. Теперь продавцу надо было бы спросить: "*Почему цена имеет для вас самое большое значение?*" Заключительную фразу следовало бы сформулировать иначе. Вместо "*Я полагаю,...*" нужно было бы сказать "*Как вы считаете, ...*" или "*Разве для вас это недостаточные основания...?*"
11. Слово "обычно" неизбежно становится лазейкой, позволяющей добиться исключения.

12. "Нет" - слово-раздражитель. Продавец прямо отказывает клиенту. Фраза "... у нас твердо установленная цена" могла бы быть вполне удачной, если бы не противоречила сказанному ранее слову "обычно".

13. Ответ сформулирован хорошо, однако он уже ничего не дает, поскольку продавец делает это слишком поздно.

14. Продавец подрывает свой авторитет. Он сам откладывает решение вопроса на более поздний срок.

15. Здесь желательно было бы задать следующие вопросы: "*Что же вы еще должны обдумать?*", "*Что мешает вам принять решение?*", "*От чего еще зависит принятие решения?*". У продавца недостаточно сведений о мотивах клиента. Заданный вопрос побуждает собеседника завершить разговор.

Выражение "неясные вопросы" носит негативный характер и вызывает в воображении слушателя образы, которые связаны с неприятными ощущениями. Вывод: коммерческая беседа была сведена к спору о цене прежде всего из-за допущенной в самом начале ошибки - умолчание о пользе продукта. Кто ничего не знает, тот говорит о цене. **Вывод:** коммерческая беседа была сведена к спору о цене прежде всего из-за допущенной в самом начале ошибки - умолчание о пользе продукта.

Кто ничего не знает, тот говорит о цене.

Самое важное при проведении переговоров о цене

- Клиент не стремится покупать ни дорогие, ни дешевые продукты, он хочет покупать сходные по цене продукты. Какая цена кажется ему приемлемой, зависит от его потребностей.
- Решение о покупке клиент принимает, исходя из своих ожиданий пользы от нее. Чем выше клиент оценивает пользу от покупки, тем меньшее значение для него имеет ее стоимость.
- Помогите клиенту представить себе те приятные ощущения, которые он будет испытывать в связи с использованием купленного продукта или услуги. Благодаря этим приятным переживаниям ценность предлагаемого вами продукта для него увеличится.
- Разбивайте цену на более мелкие единицы в пересчете, например, на время эксплуатации, а пользу, наоборот, приумножайте путем этого же фактора.
- Продавайте дополнительную пользу.
- Цену называйте только после того, как точно выяснили потребности клиента и объяснили ему, в чем заключается польза и выгода вашего предложения. Только когда партнер проявит явный интерес к вашему предложению, настанет благоприятный момент для того, чтобы начать переговоры о цене.
- Цену называйте твердо и уверенно. Вы продаете качество, а не скидки.
- Уступки в цене, не сопровождающиеся встречными уступками и обязательствами, свидетельствуют о слабости и часто вызывают недоверие.
- Если ваш партнер торопится задать вопрос о цене, задавайте тоже встречные вопросы, чтобы сначала рассказать ему о пользе и выгоде вашего предложения и только потом сообщить о цене.
- Никогда не называйте одну цену. Всегда преподносите ее в "упаковке" из аргументов, доказывающих ценность продукта. Сразу же после цены всегда сообщайте о пользе продукта для партнера!
- Давайте партнеру понять, чем чревата покупка дешевого товара.
- Ваш партнер тоже заинтересован в надежном деловом партнере (поставщике), с которым он мог бы сотрудничать длительное время. Включенная в цену прибыль является важной основой для будущих инвестиций, необходимых для продолжения и улучшения деятельности фирмы на благо клиентов и с целью сохранения мест.

Глава 11. Содействуйте принятию клиентом решения

Насколько глубоки ваши профессиональные знания?

Проверьте себя!

Почему, закончив приводить убедительные аргументы, необходимо "подтолкнуть" партнера к действиям?

Чем опасна "избыточная аргументация"?

По каким признакам узнать заинтересованность партнера и его готовность принять решение? Как реагировать на вопросы клиента, которые отражают сигналы, свидетельствующие о его готовности совершить покупку?

Как прямо призвать клиента принять решение?

Как помочь клиенту, не колеблясь, ответить "ДА"?

Как увести клиента от препятствий, мешающих принятию им решения?

Что вы ставите под сомнение, задавая альтернативные вопросы, и из чего при этом исходите?

Как, получив отказ, добиться хотя бы частично положительного завершения делового разговора?

Чем вы рискуете, принимая решение за своего клиента?

Что может произойти, если клиент не совсем убежден в правильности решения?

Какую ошибку допускают клиенты, ориентированные на надежность и проявляющие неуверенность при принятии решения, считая, что им необходима еще более подробная информация?

Как преодолеть пропасть, разделяющую ваши аргументы и решение клиента? Что может послужить вам для этого мостиком?

Что может произойти, если клиент почувствует, что вы оказываете на него давление?

Что нужно сделать после того, как соглашение достигнуто?

Как клиент воспринимает заключение сделки купли-продажи?

Почему важно подтвердить, что клиент принял правильное решение?

Как предотвратить у клиента возникновение чувства сожаления о совершенной сделке и предупредить приступы отчаяния, которые могут у него возникнуть под напором предложений конкурентов?

О каких действиях нужно договориться обоим партнерам после подписания договора?

Какие важные действия по поддержанию деловых отношений нужно предпринять продавцу при расставании? На что нужно обратить особое внимание, заканчивая деловую встречу?

Что следует делать, если на этот раз клиент еще не принял окончательное решение?

Какое значение имеет завершающая стадия переговоров?

Нужно ли в конце удачно прошедших переговоров особым образом "подтолкнуть" партнера к принятию решения? Исходите из того, что ваш партнер не принимает решение автоматически. Особенно если речь идет о крупных проектах, когда клиент испытывает понятные опасения.

Пока не наступила заключительная фаза переговоров, клиент не чувствует перед вами никаких обязательств. Теперь же он стоит перед необходимостью принять окончательное решение. Часто это не очень приятное, сопряженное с сомнениями и колебаниями состояние, даже в том случае, когда все, казалось бы, ясно. Порой клиенту хочется отсрочить принятие решения или посоветоваться со своими коллегами. Однако это не самый лучший выход из ситуации ни для вас, ни для него.

Подумайте, сколько времени и сил вы сэкономите своему партнеру, если в этот сложный момент поможете ему принять выгодное для него решение.

Было бы ошибкой с вашей стороны **в эту минуту** "давить" на него и "вытягивать" из него решение. Ваша задача в большей степени состоит в том, чтобы, взяв инициативу в свои руки, протянуть ему руку помощи и поддержать его.

Не допускайте того, чтобы в последний момент вас лишили бы "масла", которое вы намеревались "намазать на свой кусок хлеба". Тот, кто усердно пахал, сеял, пропалывал и поливал свое поле, должен еще и собрать урожай. А он сам по себе с неба не свалится.

Результатом ваших переговоров не всегда становится подписание договора. В итоге деловой встречи вы можете добиться согласия партнера принять участие в семинаре, в демонстрации вашего продукта, в проведении анализа деятельности его фирмы и, наконец, в следующей встрече с вами.

Учтите следующее:

Решение (о покупке) клиент может принять практически на любом этапе переговоров. Помня об этом, вы можете иногда сэкономить имеющее для вас денежное выражение время, предназначенное для продаж.

Воздерживайтесь от так называемой "избыточной аргументации", которая может свести на нет все ваши прежние усилия по убеждению клиента. "**Избыточная аргументация**" проявляется в том случае, если вы приводите больше аргументов, доказывающих полезность продукта, чем это в данный момент требуется клиенту для окончательного решения, которое он, собственно говоря, почти принял.

Приводимые вами дальнейшие аргументы только дают ему пищу для возражений и вопросов, раздражают его или заставляют размышлять о каких-то других вопросах.

По каким признакам можно узнать об интересе собеседника и его готовности принять решение?

Почти каждый человек, меняя свою внутреннюю точку зрения, непременно выражает это и своим поведением, подавая вербальные и невербальные сигналы. Наиболее часто наблюдаются следующие сигналы, свидетельствующие о готовности клиента совершить покупку:

1. Клиент прямо говорит о том, что он хотел бы **купить**. Он говорит об **объеме заказа**. Он задает вопросы об условиях договора купли-продажи.
2. Он задает **вопросы** о том, что имеет большое значение только **после принятия решения** о покупке: о сроках поставки, услугах, возможности обучения, условиях оплаты и т.д.
3. Его интересуют **детали**: характеристики продукта, устройства сопряжения, монтаж, комплектующие, занимаемая площадь, дополнительное оборудование, цвет, габариты и т. д.
4. Он выражает свое одобрение по отношению к тому, что вы говорите или показываете, краткими репликами или междометиями "да-да", "так-так", "хорошо". Он **часто соглашается**, например: "Эта форма ведения финансовой документации точно соответствует моим представлениям..."
5. Свое **согласие** и **одобрение** он показывает, кивая **головой** и дружелюбно улыбаясь. Свой увеличивающийся интерес он обнаруживает резко меняющимися в положительную сторону **мимикой** и **жестами** (например, меняет позу, подается корпусом вперед, внимательно смотрит на собеседника, приподнимает брови). Всем своим видом выражает ожидание.
6. Он **интересуется мнением своих коллег**, стремясь найти у них поддержку своему уже большей частью принятому решению.
7. Он **прекращает задавать вопросы** и приводить возражения. Разговор продолжаете только вы.
8. Он **просит продемонстрировать** систему в действии.
9. Он сам предлагает встретиться еще раз (возможно, с участием других лиц, уполномоченных принимать решения).
10. Он просит осуществить пробную установку.
11. Он по своей инициативе спрашивает: *"Не остались ли какие-то вопросы невыясненными? Мы все обсудили?"*

И если вы сейчас не заговорите о возможности заключения договора, "ваш поезд уйдет без вас"!

Многие продавцы отправляются на встречу с клиентами, хорошо предварительно подготовившись, во время беседы создают приятную доброжелательную атмосферу, задают собеседнику открытые вопросы, внимательно его слушают, умело, с учетом потребностей клиентов приводят доказательные аргументы, убедительно отражают возражения, но в результате не решаются довести дело до заключения сделки. Помочь избежать такой ситуации помогут только упорные тренировки.

Когда вы по задаваемым клиентом вопросам и по его поведению замечаете сигналы готовности совершить покупку, нужно:

- словесно подтвердить, что вы поняли, в чем заключаются интересы партнера,
- ответить на его вопросы,
- в заключение всегда самому задать вопросы, чтобы добиться частичного решения и промежуточного согласия.

Примеры:

Клиент: *"Сколько времени требуется для освоения этой программы?"*

Продавец: *"По вашему вопросу я понял, что она вас устраивает (вы мысленно уже готовы ее использовать. Теперь следует сделать паузу и внимательно понаблюдать за реакцией партнера). Как правило, для ее освоения требуется примерно две недели, но если пользователи уже обладают некоторым опытом, как у вас на фирме, то времени на освоение требуется соответственно меньше. Вы хотели бы организовать обучение сотрудников прямо у вас на фирме или лучше в учебном центре ХУ?"*

Клиент: *"Каковы ваши условия оплаты?"*

Продавец: *"Я рад, что вы так серьезно относитесь к этому вопросу. Вы можете перечислить деньги, оплатить счет или сделать запись в дебет счета. Хотите ли вы оплатить счет сразу после установки оборудования и при этом получить 2% сконто (сконто - скидка при платеже наличными или до срока. - Прим. пер.) или вы предпочитаете произвести оплату через месяц без сохранения скидки?"*

Клиент: *"Каковы условия заключения сделки?"*

Продавец: *"Из вашего вопроса я делаю вывод о том, что вы серьезно намерены сотрудничать с фирмой АБ и со мной и теперь хотите обсудить условия договора. Мы можем это сделать вместе с вами прямо сейчас или вы хотите, чтобы в обсуждении принял участие коммерческий директор вашей"*

фирмы?"

Клиент: "Когда можно обсудить начальный этап реализации проекта?"

Продавец: "Из вашего вопроса я заключаю, что вы уже решились на реализацию этого проекта (сотрудничество с нами). Я поздравляю вас с принятием такого удачного решения. Подготовительные работы займут примерно месяц, все занятые в реализации проекта специалисты освободятся к началу следующего квартала, если мы с вами сегодня твердо договоримся. Вы хотели бы на следующей неделе лично познакомиться со своими будущими сотрудниками или вам достаточно их биографий и документов, подтверждающих их квалификацию?" "Вы хотите провести совещание с целью обсуждения начального этапа реализации проекта сразу же первого октября или вы хотите дать новым сотрудникам возможность в течение нескольких дней познакомиться с вашей фирмой и их коллегами?"

Клиент: "Остались ли сегодня еще какие-то невыясненные вопросы?"
(Ни в коем случае не говорите "Нет", иначе вам придется распрощаться сначала с клиентом, а потом со своим начальником!)

Продавец: "По вашему вопросу я понял, что теперь вы располагаете всей необходимой информацией, позволяющей вам принять обдуманное решение о будущих капиталовложениях. На мой взгляд, нам еще следует определить срок начала работ. Когда вы хотите начать работу с новой системой? Вы намерены использовать новый компьютер с нового года или планируете с его помощью произвести все важные расчеты до Рождества?"

Прислушайтесь к нашему указанию: приведенные примеры возможных ответов должны дать толчок вашей творческой мысли. Они предназначены для того, чтобы вы научились приемам и методам, при помощи которых вы можете способствовать принятию клиентом желаемого решения. Не следует повторять их дословно даже в сложнейшей ситуации, сложившейся в беседе с клиентом. Крайне важно находить **ответы, которые соответствуют индивидуальным особенностям партнера и ситуации**. Чем чаще и усерднее вы будете в этом тренироваться, тем легче вам будет справиться со сложным случаем.

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Выполняйте это упражнение на основе помещенных ниже вопросов клиентов до тех пор, пока без долгих раздумий не начнете отвечать на них, подтверждая покупательский интерес, и так же автоматически не будете сами задавать вопросы для того, чтобы добиться частичного согласия или принятия промежуточного решения.

Реплики клиентов, свидетельствующие о покупательском сигнале	Ответы продавца, подтверждающие, что он понял покупательские сигналы, и его встречные вопросы
Сколько стоит подключение еще одного отдела к проектируемой локальной сети? Как вы намерены перебороть сопротивление и опасение потребителей? Сколько стоит автоподача страниц с двумя секциями? Когда можно встретиться для беседы с руководителем проекта? Почему на каждый прибор составляется отдельный договор о техническом	

обслуживании?

Когда вы проведете анализ?

Когда вы приступите к монтажу?

Следует ли нам использовать графическую операционную среду на производственном участке и в мастерских или там можно применить менее дорогое решение?

Кто сможет внести изменения в программу при перестройке производственного процесса?

Насколько целесообразно использовать такую систему на нашем предприятии?

Нам придется заплатить сразу всю сумму?

Вы сами будете руководить реализацией проекта?

Остались ли на данный момент какие-либо невыясненные вопросы?

Использует ли какое-нибудь местное предприятие, подобное нашему, эту систему?

Срок платежа составляет полтора месяца?

В секретариате, где осуществляется подготовка текстов, нам следует установить цветные мониторы или там можно обойтись черно-белыми экранами?

Насколько надежно защищены данные?

Сколько времени, по вашему мнению, требуется пользователям для надежного освоения этой программы?

Сколько ваших сотрудников должно принять участие в разработке для нас этой программы?

Где мы можем увидеть эту программу в действии?

Да, это было бы для нас самым подходящим.

Гм, это представляется интересным.

Как добиться заключения сделки купли-продажи?

1. **Вовремя улавливайте покупательские сигналы.**

Сигналы отправляются и, разумеется, они должны быть получены. Точно так же, как при анализе потребностей нужно:

- внимательно выслушивать собеседника,
- следить за реакцией и поведением партнера,
- быть уравновешенным, дружелюбным и сосредоточенным.

2. Обговаривайте все неясные вопросы.

Делать это надо в любом случае до момента подведения итогов, иначе у партнера в самый неподходящий момент может возникнуть вопрос, который разрушит весь ваш план беседы. Спросите своего партнера:

"Остались ли какие-то вопросы невыясненными?"

"Какие вопросы вам еще неясны?"

Если такие вопросы имеются, дайте на них ответы, увязав их с потребностями партнера и пользой, которую он может получить при реализации вашего предложения.

Если вопросов нет, берите инициативу в свои руки и подводите итог обсужденным вопросам (или прямо спросите партнера о его намерении сделать заказ).

3. Делайте обобщение всех аргументов, убеждающих в пользе вашего предложения, и вывод.

Повторите самые важные аргументы, с которыми ваш партнер согласился. Исходя из них, сделайте вывод, наводящий партнера на принятие решения о покупке.

4. Добейтесь согласия.

Спросите партнера, соответствует ли ваш вывод его точке зрения и представлениям. Если это так, побуждайте его к **активным действиям**.

Прямой и главный путь, подводящий к принятию решения

Партнер не принимает решения автоматически. Подталкивайте его к этому. Вы можете применить два различных способа.

1. Прямо призвать партнера к принятию решения:

"Если я правильно вас понимаю, вы решили использовать эту программу. Подпишите, пожалуйста, здесь договор".

"Я полагаю, на данный момент мы обсудили все вопросы; теперь нам надо принять решение".

"Хорошо, значит, мы достигли соглашения по этим вопросам. Куда мне выслать договор?"

"На какое время мне записать вас для присутствия на демонстрации продукта на фирме X?"

Прямое требование является самым коротким путем, позволяющим добиться оглашения решения. Применять этот способ рекомендуется только в том случае, если клиент проявил определенную, не вызывающую сомнений готовность совершить сделку.

2. Косвенно потребовать от клиента оглашения своего решения.

В этом случае к решающему и столь деликатному вопросу нужно подбираться постепенно. Преимущество этого способа заключается в том, что уже на достаточно ранних фазах беседы вы можете плавно подводить партнера к намеченной вами цели. Риск получения отказа от клиента уменьшается за счет того, что несогласие клиента будет касаться не всего решения, а каких-то промежуточных моментов.

3. Добивайтесь частичных решений.

С самого начала предусмотрительно объясните своему партнеру все условия возможного сотрудничества с вами или предписание предполагаемого договора купли-продажи.

При этом говорите с партнером так, словно решение им уже принято, т. е. фактически опередите события. Этим вы окажете на него сильное внушающее воздействие. Затем, прежде чем получить окончательное согласие, обозначьте частные вопросы.

"Предположим, вы приняли решение об использовании данной системы. Когда бы мы смогли в таком случае обсудить программу обучения для ваших сотрудников?"

Пытайтесь добиться от своего партнера большого количества малых промежуточных "наметочных" решений, касающихся, например:

объема памяти	обучения
устройства сопряжения	места расположения
операционной среды	передачи данных
мониторов	принтера
графического интерфейса	финансирования
и т. д.	

Таким образом, вы поможете своему партнеру миновать множество небольших, легко преодолимых препятствий. Совокупность большого количества промежуточных "да" позволит ему с большей легкостью произнести решающее "ДА" и одновременно не допустит возможность ответить отказом в момент, когда нужно будет высказать свое окончательное решение относительно заказа. Все промежуточные решения, принимаемые партнером, фиксируйте в письменном виде. Это придаст вашему разговору большую значимость и создаст видимость некоторых обязательств партнера по отношению к вам. По окончании разговора благодаря таким записям вам будет легче анализировать его результаты и эффективность своих действий. Кроме того, в случае необходимости вы можете быстро и без затруднений составить краткую запись беседы в качестве подтверждения и отправить ее своему (будущему) клиенту. Остерегайтесь оказывать на партнера давление. Мало кто из людей терпит принуждение по отношению к себе.

Поэтому нельзя категорически заявлять:

"Для того чтобы мы могли осуществить поставки в срок, вам следует принять решение до конца этого месяца".

"Если вы уже сегодня дадите свое согласие, то программу еще можно будет разработать в срок".

У вашего партнера должно быть ощущение, что он самостоятельно, по собственному убеждению принимает решение. У него не должно быть впечатления, что вы навязываете ему решение. Уж лучше в результате беседы добиться договоренности о следующей встрече с ним, чем вызвать у него дурное настроение и нежелание вообще иметь с вами дело. Вовремя произведенное отступление, сопровождающееся одобрением клиентом промежуточной цели, является залогом того, что у вас с ним состоится следующая деловая встреча, которая, возможно, окажется более результативной.

Как облегчить клиенту процесс принятия решения

Два важнейших приема заключения договора

1. Прием допущения.



Рис. 11.1. Обойдите препятствие, мешающее принять решение

При помощи этого приема вы поможете своему партнеру просто обойти препятствие, которое ему кажется непреодолимым. Заговорите о возможности того или иного действия, той или иной ситуации ("Предположим...", "Как только...", "Если бы..."). Лишая таким образом партнера необходимости принимать решение, вы избавляете его от страхов и сомнений, например:

"Допустим, вы бы решили сотрудничать с..., хотели бы тогда...?"

"Предположим, вы бы выбрали эту программу, вы бы в этом случае...?"

"Представим, что ваше руководство выбрало решение А, как бы в этой ситуации...?"

"При условии, что вы примите участие в семинаре, нам следует пригласить на него также г-на X?"

Этим вы побуждаете партнера принять **маленькое** решение, не испытывая при этом мучительных сомнений, как при принятии глобального решения. Добившись от него таким образом целого ряда маленьких "да", нескольких частичных решений, вы **получаете возможность** их все обобщить, подытожить и на их основе сделать для партнера вывод.

Не забывайте, однако, что, прежде чем задавать партнеру вопрос относительно подписания договора, нужно еще раз получить его согласие.

2. Прием, позволяющий сделать выбор.

При помощи этого приема вы уводите партнера от необходимости принимать глобальное решение и вместо этого предлагаете ему сделать выбор из двух альтернатив, что сделать ему значительно легче.

Благодаря такому приему вы перемещаете его внимание на менее значительные факторы. Хотя вы и предлагаете партнеру альтернативу, однако оба варианта всегда предполагают положительный ответ. Альтернативный вопрос не требует от партнера решать, сделать то или иное действие или нет, а **только как его сделать** (при условии принципиального согласия), например:

"Вы предпочитаете подписать договоры здесь или пойдём в кабинет к г-ну X?"

"Вы хотите организовать учебу ваших сотрудников с понедельника по среду или вас больше устроит со среды по пятницу?"

"Вы намерены перечислить деньги на наш счет или предпочитаете оплатить чек?"

"Вы хотите оплачивать каждый этап реализации проекта отдельно или нам лучше поделить всю сумму в соотношении 30:40:30?"

"Вы придёте на демонстрацию продукта один или с вами придут ваши сотрудники?"

При помощи альтернативных вопросов вы можете добиться некоторого количества промежуточных решений (т.е. накопить много маленьких "да"), позволяющих приблизиться к решающему "ДА".

Идеальным является **сочетание обоих приемов получения** положительного ответа партнера:

"Предположим, вы приняли решение использовать систему XY, что было бы тогда для вас предпочтительнее - RS 6000 или HP 9000?"

"Допустим, вы бы задумали перейти на диалоговую обработку, тогда бы стали ее использовать до наступления Рождества или только с начала января?"

"Если вы сможете принять участие в демонстрации программ на фирме X, скажите, пожалуйста, будет ли вас больше интересовать программа А или программа Б?"



Рис. 11.2. Способ, позволяющий подвести клиента к принятию глобального решения путем получения менее значимых промежуточных согласий

"Набивайте руку", осваивая эти простые методы ведения заключительной фазы деловой беседы. В результате тренировок вы убедитесь, как легче и быстрее удастся добиться от делового партнера принятия решения. Однако даже если вы мастерски ведете коммерческие переговоры, не следует забывать, что партнер иногда может ответить и отказом на ваше предложение. Услышав от клиента категорическое "нет", не торопитесь "сворачивать" разговор. Попытайтесь добиться хотя бы *частичного согласия*, чтобы заключительная фаза деловой беседы носила положительный характер. Как этого достичь?

Вернитесь к тому промежуточному решению, которое ваш партнер принял последним (сделайте шаг назад). Еще раз удостоверьтесь в согласии клиента по тому или иному вопросу. После этого подведите итог тем вопросам, которые уже

обсуждены. Определите, какие вопросы остались открытыми, и предложите партнеру встретиться еще раз через некоторое время для обсуждения оставшихся неясными вопросов.

"Хорошо, на данный момент у вас нет необходимости в базе данных. Вы прежде говорили, что для вас важно иметь возможность дополнять тексты графиками...?"

"Да, это так!"

"Тогда я могу прийти к выводу о том, что вы заинтересованы в программах обработки текстов и символьной графики, чтобы в дальнейшем иметь систему типа "рабочий стол". Очевидно, вы своими глазами хотите убедиться во взаимодействии этих программ? Когда бы вы хотели принять участие в их демонстрации? Устраивает вас следующий вторник или вам больше подходит какой-то другой день через неделю?"

Таким образом, несмотря на отказ, вы сумеете завершить разговор на положительной ноте, создав основу для дальнейших переговоров. Промежуточные решения помогут как вам, так и вашему клиенту. Встречаются люди, которые с большим трудом принимают решения. Таким клиентам требуется активная поддержка на этой мучительно-трудной для них фазе переговоров. Однако, имея дело с такими людьми, будьте особенно осторожны и никогда не принимайте решения за них. В противном случае они могут занять крайне опасную позицию и переложить всю ответственность за принятое решение на вас.

В последующем вы рискуете услышать такие малоприятные слова:

"Вы мне это посоветовали, а теперь, полюбуйтесь, как прикажете справляться с этими проблемами?"

"Это все вы сказали, что так, мол, будет лучше, теперь извольте расхлебывать ту кашу, что вы заварили, а меня избавьте от этой головной боли!"

"По вашему совету я приобрел..., теперь я настаиваю на том, чтобы вы забрали назад это барахло, а мне вернули мои денежки!"

Тот, кто не в состоянии самостоятельно принять решение, внутренне не совсем убежден в его правильности и не отождествляет себя с ним. В случае успеха клиент, получивший совет продавца, в душе вынужден признаться себе, что вы (продавец) оказались умнее его. Ситуация, когда его самолюбие ущемлено, не каждому по нраву. Проявляя защитную реакцию, такой клиент подсознательно будет реализовывать предложенное решение без энтузиазма и усердия так, что результат окажется неудовлетворительным. И теперь ему будет нетрудно найти выход из положения *"Я не умный - ты (продавец/консультант) умный"*. К сожалению, для обеих сторон этот выход будет неудачным: *"Я не умный - ты тоже неумный"*, *"Твое предложение не лучше моего"* или еще точнее *"Ты не умнее меня!"*.

Однако вернемся к вопросу о поведении людей, которые никак не могут принять то или иное решение. Такие люди часто очень умны, они - блестящие аналитики, умеющие логически мыслить, полагаться только на свой рациональный ум, и в этом их слабость. Они считают, что им хватает информации для того, чтобы принять правильное, т. е. самое лучшее, решение, и в этом их просчет. Они полагают, что чем больше информации им будет известно, тем легче им будет принять решение, и в этом их самая большая ошибка! В принципе нельзя отрицать важность достаточного количества информации, но **людям нерешительным дополнительная информация не помогает внести ясность** и не облегчает процесс принятия решения, она только превращается во все увеличивающееся и кажущееся непреодолимым скопление фактов, подлежащих осмыслению, порождая еще большие сомнения. Поэтому обращайте внимание, не задает ли ваш партнер в который уже раз вопросы, которые вы давно вместе ко всеобщему удовлетворению обсудили. Это должно вас навести на мысль о том, что ваш партнер боится принимать решение. Говоря образно, он в этот момент стоит на краю пропасти, которая означает для него решение. Ваша задача заключается в том, чтобы:

1. Перекинуть над пропастью "мостик";
2. Снабдить этот "мостик" "перилами", за которые партнер будет держаться, отважившись хотя и медленно, но перебраться через пропасть.



Рис. 11.3. "Мостик", который ведет к заключению договора

"Мостиком", который можно перебросить над пропастью, является уже известный вам способ допущения ("Предположим, что..."). Частичные решения будут служить "стойками-перилами". Чем больше будет таких стоек (маленьких промежуточных "да"), тем легче партнеру перебраться через "мост" (и сказать себе важное "ДА"). Иногда его даже не приходится произносить.

Поэтому учитесь любое качество продукта или возможное условие, выдвигаемое клиентом, брать за основу вопроса, позволяющего добиться частичного решения.

Качество продукта / условия клиента	Частичное промежуточное решение
Оперативная память Информационная емкость	<i>"Предположим, г-н Майер, вы решили использовать ПК. Какую оперативную память вы предпочли: 8, 16 или сразу 32 Мбайта?"</i>
Установка	<i>"Допустим, г-жа Шмид, специалисты отдела выскажутся за использование этой системы. Вы бы поручили осуществить установку своему сотруднику или предпочли бы, чтобы все сразу сделали наши специалисты?"</i>
Мониторы Количество	<i>"В том случае, если вы убедите пользователей в преимуществах этого монитора, сколько бы вы хотели получить при первой поставке: чтобы "охватить" сразу всех пользователей или сначала по одному из каждой рабочей группы?"</i>
Мониторы Частота	<i>"Скажите, если бы вы решили приобрести графический дисплей, какая бы частота вас больше устроила: 64 кГц или не так утомляющая глаза 85 кГц?"</i>
Мониторы Разрешающая способность	<i>"Если бы вы все-таки остановили свой выбор на этом производителе, то предпочли бы монитор с числом точек 1024x768 или же сразу 1280x1024, г-н Майер?"</i>

Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь

Вы можете убедиться, насколько это просто. Тренируйтесь, используя приведенные ниже понятия, до тех пор, пока это у вас не будет буквально "от зубов отскакивать":

1. Сначала произнесите вводную фразу "Предположим, что...".
2. Затем задавайте альтернативный вопрос, позволяющий до биться от клиента частичного решения.

Качество продукта / условия клиента	Частичное промежуточное решение
Программное обеспечение	
Представление товара	
Оперативная память	
Возможность обучения	
Периферия	
Точки подключения, розетки	
Используемый материал	
Количество принтеров	
Местоположение принтера	

Тип принтера: высокопроизводительный принтер, высококачественный принтер	
Посещение клиента, давшего рекомендацию	
Местонахождение устройства ввода	
Вопросы финансирования	
Передача данных	
Начало работы	
Подготовительные работы	
Страхование, например, транспортных средств	
Сеть передачи данных	
Срок поставки	
Лизинг - аренда -покупка	
Кабельное соединение, электропроводка	
Освоение	

Что делать после того, как решение принято?

- Прекратите приводить аргументы. Опасайтесь избыточных доводов! Тому, что уже готов принять решение, дополнительные аргументы не нужны. Не утомляйте ими своего партнёра и не крадите у него такое драгоценное время!
- Не забывайте и то, что каждый новый аргумент может повлечь за собой и новое возражение.
- Воздержитесь одаривать своего партнера торжествующей "улыбкой победителя". Это не пристало деловому партнеру, который стремится к тому, чтобы в результате переговоров в выигрыше оказались обе стороны.
- Не следует осыпать партнера благодарностями за сделанный заказ, иначе это может навести его на мысль о том, что он сделал вам великое одолжение, приняв благоприятное для вас решение. Он может засомневаться, верны ли его представления о предполагаемой пользе продукта.
- **Подтвердите** клиенту, что он принял **правильное решение**. После подписания договора вашего партнера, как правило, одолевают мучительные сомнения по поводу правильности принятого решения. Ему необходима ваша поддержка. Укрепите в нем уверенность в том, что его решение - верное.
- Возможно, ваш партнер в течение нескольких месяцев обдумывал это вложение денег, составляя планы, и делал расчеты.

Теперь, наконец, он поставил под договором свою подпись. Однако пройдет порой не одна неделя, прежде чем он получит заказанный продукт. А для того чтобы осуществился проект, по которому у него с вами достигнуто соглашение, требуется иногда даже несколько месяцев. Поэтому нередко через два-три дня после подписания договора клиент начинает сомневаться в правильности принятого решения. От досады он едва не рвет волосы у себя на голове: *"А не поторопился ли я? Действительно ли я нашел самого знающего и опытного партнера? Не заломил ли он слишком высокую цену?"* Он начинает подыскивать причины, которые бы оправдали его отказ от покупки.

Чувство раскаяния в совершенной покупке - явление, которое, несомненно, известно практически всем продавцам. Очень часто случается, что покупатель звонит и просит аннулировать договор. Что можно сделать в этом случае? Если такая ситуация уже возникла, вряд ли что-то еще поможет! Однако у вас есть возможность предотвратить возникновение чувства раскаяния у клиента. Поэтому не считайте, что с подписанием договора вы можете "умыть руки". Вы должны основательно потрудиться, пока договор не будет выполнен, когда "отступление" уже невозможно.

- Вселите в клиента уверенность, помогите ему сформулировать убедительные доводы, при помощи которых он может оправдать свое решение перед своим руководством и коллегами. Расскажите ему, насколько довольны другие ваши клиенты, принявшие аналогичное решение. Убедите его в том, что он будет в высшей степени удовлетворен, когда его фирма получит заказанный им продукт. Сообщите, как ваша фирма и вы лично намерены и в дальнейшем "опекать" и обслуживать его.
- Не забывайте, что подписанный договор купли-продажи еще совсем не означает, что на этом можно "поставить точку".

Выполняйте все условия договора как можно быстрее и точнее, соблюдайте все достигнутые договоренности.

- Осознайте, что принятое клиентом решение является началом длительного делового сотрудничества.
- Давайте своему клиенту советы и оказывайте ему помощь (в рамках своих возможностей). Помните: как до, так и после подписания договора клиент продолжает сравнивать вас с вашими конкурентами! Сколько проектов осталось по этой причине нереализованными, сколько договоров было аннулировано!

Как правило, клиент имеет возможность вести переговоры помимо вас и с другими продавцами. Поэтому вашим конкурентам также отлично известно, что этот клиент готов совершить покупку. Когда они ему звонят по телефону и он сообщает им о своем решении, они часто пытаются сделать свое предложение более привлекательным, чем ваше, добавив к нему какую-нибудь "изюминку".

Этот момент для вас крайне опасен, вы рискуете потерять заказ, если немедленно не предпримете "профилактические" меры: вам надо еще раз подтвердить главную пользу и выгоду своего предложения. Кроме того, в последующие после подписания договора дни вам нужно "не спускать глаз" с партнера и поддерживать с ним постоянный контакт.

- Согласуйте с партнером свои совместные дальнейшие действия: **что вы намерены делать**, что собирается предпринимать он, когда вы снова встретитесь для того, чтобы обсудить текущие вопросы.

"Итак, мы встретимся с вами через две недели в среду в 9.00 в вашем кабинете. Со мной придет специалист по вопросу ХУ. До этого срока вам надо назвать трех пользователей из вашей фирмы, которые примут участие в планируемом представлении системы. Вы согласны с этим?"

- Проверьте еще раз, записали ли вы всю **самую важную информацию**. Если это была первая встреча с клиентом, важно зафиксировать все имена и фамилии деловых партнеров, их должности, адреса, номера телефонов и факсов и, разумеется, срок следующей встречи и вопросы, которые на ней предстоит обсудить.
- Поблагодарите партнера за доверие, которое он проявил по отношению к вашей фирме (а не за заказ, который, по сути дела, ему выгоден). Заверьте его в самом добросовестном соблюдении его интересов. Прощаясь, обратитесь к нему по имени, дружелюбно улыбнитесь, посмотрите в глаза и крепко пожмите ему руку.
- Вежливо попрощайтесь с секретаршей клиента или его помощником. Часто именно ваше поведение определяет, состоится ли ваша следующая встреча с клиентом и насколько благосклонно он будет к вам относиться во время нее.

Как себя вести, если сегодня решение еще не принято?

На ваш вопрос, предлагающий клиенту принять решение: *"Остались ли какие-нибудь вопросы нерешенными?"*, он может ответить так:

"На данный момент вопрос о заказе не стоит на повестке дня".

"Сейчас такой заказ не входит в мои планы, может быть, позднее..."

"Мне надо еще раз над этим подумать".

В этом случае желание совершить покупку еще недостаточно сильное. Вам необходимо еще раз разобраться с его сомнениями и колебаниями. Придется вернуться к отражению его возражений:

"Мне понятны ваши сомнения. Давайте еще раз вместе в спокойной обстановке взвесим все за и против".

Нужно использовать всю свою интуицию и такт, чтобы со всей твердостью побудить клиента к размышлениям и принятию решения, но в то же время не оказывать на него давление.

Учтите, пожалуйста: У клиента, как и у вас, нет лишнего времени. Если вы можете ему помочь принять решение сейчас, то избавите его от повторного обсуждения данной проблемы с вашим конкурентом. Очевидно, о последствиях для вас такого поворота событий говорить излишне... Если вам не удалось добиться от клиента положительной реакции, еще не все потеряно. Вы все еще имеете возможность достичь минимальной цели, которая была у вас в плане резервной, например, добиться от него согласия на телефонный разговор по этому поводу на более поздний срок. В любом случае будьте по-прежнему дружелюбными и доброжелательными по отношению к своему клиенту и проявляйте понимание к нему.

Постарайтесь побольше узнать о фирме клиента. Возьмите на себя роль консультанта и постарайтесь постепенно завоевать его доверие. (Однако проанализируйте, целесообразно ли прилагать такие усилия именно теперь.)

Опытных продавцов отказ клиентов не обескураживает. От умелого, хорошо знающего психологию продавца клиент так просто не отделается. Он старается проявить все свои творческие способности, чтобы еще раз получить доступ к клиенту, давшему отказ.

Если уже ничего не помогает, попробуйте прибегнуть к методу "Коломбо":

Сложите все свои документы и бумаги, которые вы принесли с собой, попрощайтесь и направьтесь к двери. Возле двери обернитесь и скажите заметно изменившимся, легким тоном:

"Наши переговоры теперь уже окончены, и мне хотелось бы извлечь из них урок на будущее. Скажите же мне, в чем я вас не смог убедить? Что я сделал неправильно?"

Затем медленно вернитесь к столу своего партнера. Если он вам ответит, вы получите возможность продолжить разговор с ним. Постарайтесь искунее использовать представившийся шанс.

Самое важное при заключении договора

- Во время беседы клиент обязательно подает сигналы, свидетельствующие о его готовности совершить покупку.
- Внимательно вслушивайтесь в то, что он говорит, наблюдайте за его поведением и добивайтесь подтверждения этих сигналов.
- Избегайте избыточных аргументов, прекращайте приводить доводы, как только убедитесь, что клиент проявляет интерес к вашему предложению.
- Облегчите клиенту процесс принятия решения. Несколько промежуточных согласий - залог важного окончательного решения.
- Старайтесь добиваться большого количества промежуточных решений, задавая альтернативные вопросы, не подвергающие сомнению само согласие, а позволяющие сделать свой выбор из нескольких предложений.
- Вы способны помочь клиенту принять решение. Проявляя в этом направлении инициативу, не оказывайте на клиента давление. Если клиент невербальными способами показывает, что готов принять решение, спросите его прямо о желании подписать договор.
- Избавьте себя от риска получить окончательный категорический отказ. Для того чтобы обойти препятствия, мешающие принять решения, или преодолеть пропасть, которой представляется клиенту решение, используйте способ допущения, обращаясь к клиенту с формулировкой "Предположим, что...", "Допустим, что...".
- Если клиент хочет отсрочить принятие решения, попытайтесь, проявляя чутье, интуицию и веру в свои силы, "докопаться" до причин такого поведения. Иногда лучше добиться частичного промежуточного решения, чем вообще никакого. На этот случай заранее продумайте запасную дополнительную цель переговоров.
- Общий результат переговоров зависит от того, насколько успешно вы провели его отдельные фазы. То, что вы упустили на ранних этапах, в последнюю минуту едва ли уже исправит.
- Будьте точны и аккуратны. В письменном виде фиксируйте все действия обеих сторон, которые нужно предпринять для выполнения достигнутых соглашений.
- Договаривайтесь о следующей деловой встрече с партнером. Предлагайте ему несколько вариантов сроков. Наладьте со всеми сотрудниками своего партнера хорошие отношения.
- Согласовывайте дальнейшие совместные действия особенно в том случае, когда дело до подписания договора еще не дошло.
- Постарайтесь, чтобы кто-нибудь из сотрудников клиента взял над вами "шефство" и стал вашим информатором и личным консультантом.
- Рассчитывайте на то, что первый договор может стать началом долговременного и плодотворного сотрудничества.
- Подтверждайте клиенту, что он принял правильное, способствующее его будущим успехам решение.

Подведение итогов деловой встречи

Глава 12. Оценка результатов деловой беседы

Насколько глубоки ваши профессиональные знания?

Проверьте себя!

Что необходимо сделать сразу же после расставания с клиентом?

Какие письменные работы необходимо выполнить, вернувшись в свой рабочий кабинет?

Кого и о чем нужно проинформировать? Как можно укрепить деловые отношения со своим клиентом?

Что следует проанализировать, проявив самокритичность?

Какие сведения вам необходимы теперь о своих конкурентах?

Каких конкурентов своего клиента вам следует при случае проинформировать о принятом им решении и почему?

На какие особенности и действия своего партнера вам обратить внимание при анализе деловой беседы с ним?

В чем вам следует изменить собственное поведение?

Почему необходимо вести протокол деловой беседы?

Что дает разработанный вами вопросник, предназначенный для критического самоконтроля при проведении деловой беседы?

Почему тщательный анализ деловой беседы сокращает время на подготовку к следующей деловой беседе?

Что происходит после расставания с клиентом?

1. Заведите специальную папку ("досье") на клиента, если таковой у вас еще нет.
2. Сразу же после встречи с ним подробно запишите все важные сведения (отчет о посещении клиента, отчет о переговорах). Возможно, при этом вам будет полезен диктофон. Если вы сразу не запишете все мельчайшие подробности, можно не сомневаться, что через пару дней, а уж к следующей встрече с клиентом наверняка многое забудете (например, предпочтительный для него канал восприятия информации, покупательский мотив, ожидания, опасения, увлечения...). Занесите все новые сведения в массив соответствующих данных или картотеку клиентов. Дополните имеющиеся сведения о фирме клиента и о своем деловом партнере. Внесите последние данные в сводку реализации.
3. Присвойте заказу или проекту соответствующий номер. Занесите его в книгу учета заказов.
4. Письменно подтвердите клиенту, что его заказ принят к исполнению.
5. Заприходуйте поступление заказа (для статистики объема продаж и для расчета комиссионных).
6. Проинформируйте в своей фирме всех сотрудников, кого это касается, о полученном заказе, проведите небольшое совещание по этому вопросу.
7. Проверяйте, правильно ли выполняются условия договора. До тех пор, пока заказ не будет выполнен, справляйтесь о ходе его выполнения у коллег, работающих в отделах технического обслуживания, материально-технического снабжения, бухгалтерии, а также в отделе маркетинга.
8. Узнайте как можно больше о деятельности фирмы клиента, постарайтесь получить, например, такие сведения:
 - производимая продукция и предоставляемые услуги,
 - производственные показатели,
 - ликвидность,
 - цели и планы,
 - деловые партнеры,
 - конкуренты,
 - клиенты,
 - сотрудники,
 - положение на рынке, репутация среди производителей и потребителей,
 - проводимые акции, рекламная деятельность,
 - использование обработки данных,
 - лица, уполномоченные принимать решения, производственные конфликты, борьба за власть,
 - интересы владельца предприятия...

Постарайтесь раздобыть внутрифирменные газеты, отчеты деятельности фирмы, сведения банка о платежеспособности клиента, информацию торговой палаты...

9. Станьте для клиента консультантом. Вникните в деятельность фирмы клиента, чтобы выявить возможность заключения подобных или дополнительных договоров. Постарайтесь установить более тесные отношения с лицами, уполномоченными принимать решения. Избегайте односторонней зависимости от одного лица, заботясь о получении будущих заказов.
10. Отсылайте клиенту копии публикуемых в (отраслевой) прессе статей, обзоров, сообщений и т.п., которые, насколько вам известно, могут его заинтересовать (не только по производственной тематике).
11. Проанализируйте прошедшую беседу с клиентом. Спроси те себя, проявляя самокритичность:
 - Чего я добился?
 - Как / благодаря чему я этого добился?
 - Чего мне не удалось добиться?
 - Почему беседа сложилась именно так?
 - Что меня радует?
 - Что меня огорчает?
 - Что бросилось мне в глаза?
 - Чему я могу научиться на основании этой беседы?

Ответить на эти вопросы, несомненно, вам помогут помещенные ниже "Вопросник для проведения анализа деловой беседы" и "Вопросы для критического самоконтроля за проведением деловой беседы".

12. Продумайте, что можно сделать иначе или лучше во время следующей деловой беседы. (Это будет эффективной подготовкой к следующей деловой беседе.)
13. Узнайте, какова реакция конкурентов клиента на его решение, для того чтобы и в дальнейшем вы могли его поддерживать.
14. Узнайте, как реагируют ваши конкуренты на решение клиента, и прежде всего какие предложения они ему делают теперь. Именно сейчас нужно быть начеку и настойчиво преследовать свою цель. Поддерживайте с клиентом тесные деловые отношения.
15. Подумайте, следует ли вам при случае проинформировать некоторых конкурентов этого клиента:
 - а) тех, которых вы также консультируете и которые проявляют к этому вопросу интерес (прежде, чем они узнают об этом из другого источника);
 - б) тех, которых вы пока еще не консультируете, но шансы на то, что будете их консультировать, в последнее время увеличились.
16. Будьте внимательны к своему деловому партнеру и его сотрудникам. Приглашайте его (их) принимать участие в важнейших устраиваемых на вашей фирме мероприятиях и в ярмарках.

Вопросник для проведения анализа деловой беседы

Цель. Чего я достиг? Чего мне не удалось добиться?

Какова была цель беседы/частичная цель?

Новые сведения о деловом партнере (его мнение, желания, потребности, опасения...)

Новые факты о деятельности предприятия клиента (проблемы, задачи, проекты, возможные пути решения задач и проблем, лица, уполномоченные принимать решения...)

Мои дальнейшие цели в данных переговорах?

Как проявил себя на переговорах деловой партнер?

Каким было его **поведение**?

Активным - пассивно-выжидательным.

Открытым - замкнутым.

Заинтересованным - критическим, неодобрительным.

Подготовленным - неподготовленным.

Точным, конкретным - необязательным.

Целеустремленным - рассеянным.

Каковы его **покупательские мотивы**?

Удобство

Престиж

Надежность

Стремление получить прибыль/сократить расходы

Какие у него **цели**, ожидания и опасения?

Какова была его реакция?

Деловая - эмоциональная.

Гибкая - твердая и непреклонная.

Прагматическая - идеалистическая.

Безболезненная - ориентированная на безопасность.

Какие невербальные **сигналы** он подавал, показывая свое одобрение или несогласие?

Какие у него **интересы и увлечения**?

Какую роль он берет на себя?

Выполняет ли свои обещания?

Пользуется ли авторитетом (у руководства, сотрудников, коллег, клиентов)?

Насколько он компетентен?

Насколько склонен к конфликтам?

О чем он умолчал?

О чем говорит охотно?

Какая помощь ему нужна?

Каким образом лучше предложить ему ее, чтобы не получить отказ?

Какие критерии для него являются мерилем успеха?

Собственное поведение. Как я проявил себя на переговорах?

Как часто я прерывал своего собеседника?

Проявил ли в достаточной степени интерес к его мнению и позиции?

Активно ли я слушал его? Достаточно ли вопросов я ему задавал?

Действительно ли я знаю, чего он хочет и что ожидает от переговоров?

Хватало ли мне сугубо профессиональных знаний?

Течение деловой беседы. Благодаря чему мне удалось добиться своей цели или по каким причинам я не смог ее добиться?

Какие факторы стали для меня помехой?

Что мне помогло?

Установил ли я контакт с партнером/создал ли благоприятную атмосферу?

Сложилось ли и укрепились ли у меня в ходе беседы хорошие деловые отношения с клиентом?

Как мне удалось пробудить у него интерес к моим предложениям?

По каким вопросам я добился его согласия?

Что вызвало у него возражение?

Какие виды сопротивления скрывались за ними?

В чем возникало непонимание?

Выявил ли я главную проблему и обсудил ли ее?

Что мне еще не удалось узнать? Каким образом можно получить эти сведения?

Действия. Что мне теперь нужно сделать?

Какие действия обеих сторон я зафиксировал?

Кто, что и для чего будет делать?

Какие сроки следует соблюсти?

Кого и о чем информировать?

Что мне следует сделать, если на этот раз не удалось достичь своей цели?

В какие проблемы клиента нужно вникнуть лучше?

Какие сведения нужно раздобыть?

Какие аргументы следует изменить?

Какие стратегические подходы и планы нуждаются в изменениях?

Кто может оказать необходимую помощь?

Какие альтернативы следует продумать?

Протокол. С какой целью необходимо вести протокол?

Для того чтобы не перегружать свою память.

Для того чтобы проинформировать всех заинтересованных в заключаемой сделке лиц.

Для контроля за выполнением достигнутых соглашений.

Тщательный анализ проведенных переговоров является хорошей основой для проведения последующих переговоров, а **тщательная подготовка к переговорам** - основа успеха в сбыте.

Вопросы для критического самоконтроля за проведением деловой беседы

1. Подготовка к деловой беседе:

Располагаю ли я достаточно полными сведениями о деятельности предприятия клиента?

Много ли я знаю о своем деловом партнере?

Настроен ли я на выполнение ожиданий моего партнера?

Какие конкретные цели я для себя поставил?

Какую стратегию ведения беседы я выбрал?

Подготовил ли я ответы на возможные вопросы и возражения?

При помощи чего я добился положительного настроения?

2. Начало деловой беседы:

Что я сделал, для того чтобы произвести на партнера первое благоприятное впечатление?

Как я представился и представил свою фирму?

Каким образом я создал благоприятную атмосферу?

При помощи каких средств я вызвал интерес клиента к своим предложениям?

Какую причину посещения я назвал?

Как я ее сформулировал, чтобы она выявляла пользу моего визита для клиента?

Часто ли я обращался к своему партнеру по имени?

Согласовал ли я с партнером ход беседы?

Старался ли я чаще употреблять местоимения "вы", "вам", "вас" вместо "я", "мы", "нам"...

Старался ли избежать начала, заводящего беседу в тупик (умаление значения/негативные отзывы и представления)?

Смотрел ли я партнеру доброжелательно в глаза?

Каким образом я принимал во внимание интересы своего партнера?

Что я делал, для того чтобы у моего партнера было ровное и благодушное настроение?

3. Выявление потребностей:

Избегал ли я категорических утверждений и старался ли вместо этого задавать больше вопросов?

Как я обосновывал свои вопросы?

Следил ли я за тем, чтобы говорил преимущественно мой партнер, а я ограничивался направляющими вопросами?

Какие открытые вопросы я задавал?

Каким образом я выяснил существующий объективно спрос?

Как я установил субъективные потребности своего партнера (покупательские мотивы или мотивы принятия решения)?

Как часто я использовал "контролируемый диалог" (дословно про себя или вслух повторяя мотивы принятия решения)?

Какие сведения мне не удалось получить?

Как бы я мог их получить?

Каким образом я дал партнеру возможность осознать все неблагоприятные стороны отсутствия у него моего товара?

За чем я внимательно наблюдал?

Как я добивался подтверждения моим предложениям?

Насколько предубеждения и субъективные оценки повлияли на мое восприятие партнера?

4. **Объяснения пользы для клиента:**

Каким образом я выявил потребности (покупательские мотивы) своего клиента?

Отождествлял ли я себя с приводимыми аргументами?

Каким образом преобразовал качество продукта и особенности услуг в пользу для клиента?

Стремился ли я добиться одобрения клиентом каждого моего аргумента?

Какие визуальные вспомогательные средства (чертежи, "картинки", рекламные проспекты, диаграммы...) я использовал?
Какие сравнения, примеры и метафоры я применял?

Какие формулировки могут быть еще более простыми, краткими, доходчивыми и выразительными? Насколько убедительными и соответствующими действительности были мои аргументы (т.е. упоминал ли я о недостатках)?

Каким образом и в какой момент я согласился на положительный опыт других клиентов?

Перечислил ли я в заключение еще раз все важнейшие аргументы и добился ли одобрительной реакции на них от партнера?

Каким образом я вовлекал партнера в беседу, давая импульс к разработке им собственных идей и предложений?

Как я склонил его к тому, чтобы он самостоятельно принял решение? Каким образом я давал ему почувствовать то состояние, которое возникнет после заключения сделки?

Как я поддерживал и подкреплял его точку зрения?

5. **Ответы на возражения:**

Как я реагировал на вопросы клиента?

Проявлял ли я понимание, сохранял ли спокойный и доброжелательный тон и избегал ли споров с партнером?

Каковы возражения клиента?

Как я воспринимал эти возражения?

Отличал ли я возражения от отговорок?

Какие способы отражения возражений я применял?

Рассматривал ли я возражения партнера как благоприятный фактор, позволяющий мне выработать тактику последующего поведения?

Спрашивал ли я своего партнера, удовлетворяют ли его мои ответы?

Записывал ли я самые трудные вопросы и возражения клиента, чтобы позже обсудить их со своими коллегами и руководством?

6. Содействие принятию клиентом решения:

Какие сигналы партнера о его готовности сделать покупку я заметил?

Каким образом я старался облегчить партнеру процесс принятия решения?

Каких промежуточных решений я от него добился?

Какие альтернативные вопросы я задавал?

На основании чего я сделал вывод о том, что у моего партнера больше нет неясных вопросов?

Избежал ли я излишней аргументации?

Подтвердил ли я партнеру правильность принятого им решения?

Осознал ли я, что заключение договора является началом длительного делового сотрудничества?

Часто ли я улыбался партнеру?

Какие действия обеих сторон по выполнению условий договора я согласовал с партнером?

Что и до какого срока должен сделать я? Записал ли я все самые важные данные?

Проинформировал ли я все отделы и всех сотрудников, которые отвечают за выполнение условий договора?

Фазы коммерческой беседы

Совокупность отдельных фаз коммерческой беседы можно рассматривать как модель системы автоматического регулирования, так как в результате анализа проведенной беседы выявляются новые измененные исходные данные, используемые при подготовке к следующей беседе. Тщательный анализ проведенной беседы часто является основой для подготовки последующей беседы.



Рис. 12.1. Фазы коммерческой беседы как модель системы автоматического регулирования

Клиент не является помехой в моей работе.

Он является ее **целью**.

Мой клиент - не препятствие, он ставит передо мной задачи, которые я должен **решать**.

Он не нарушает мою работу, а заставляет меня **двигаться вперед**.

Он платит мне жалованье, он - мой кормилец.

Не он зависит от меня, а я - от него.

Не я оказываю ему услугу тем, что забочусь о нем, а он - мне.

Он дает мне возможность доказать, что я достоин того места, которое занимаю.

Мой клиент - вовсе не безликий номер в картотеке.

Он такой же человек из крови и плоти, как и я.

У него, как и у меня, бывают свои радости и огорчения.

У него, как и у меня, может быть порой дурное настроение.

Он подобно мне может быть несговорчивым и упрямым.

У него, как и у меня, могут быть предубеждения и кажущиеся странными взгляды.

Однако, когда я его консультирую, он является моим гостем.

Поэтому я обращаюсь с ним так, как хотел бы, чтобы обращались со мной, если бы я был гостем.

Самое важное при критическом разборе проведенной беседы

Сразу же после деловой встречи запишите все самые важные сведения о каждом из своих партнеров по переговорам, например:

- покупательские мотивы,
 - цели,
 - ожидания и опасения,
 - предпочитаемые каналы восприятия информации,
 - поведение, реакции,
 - невербальные сигналы, свидетельствующие о согласии или отказе,
 - увлечения или интересы,
 - факторы, способствующие хорошему расположению духа,
 - темы, на которые партнер охотно говорит,
 - роли, влияние, авторитет, полномочия, компетентность,
 - критерии, по которым оценивается успех, и т. д.
-
- Заведите специальную папку, в которую вы будете собирать всю необходимую информацию о клиенте.
 - В письменном виде подтвердите клиенту получение от него заказа. Подкрепите его уверенность в том, что он принял верное решение.
 - Проинформируйте свое руководство о полученном заказе, сообщите это своим коллегам, принимающим участие в его выполнении.
 - Убедитесь, что все условия договора соблюдаются, что клиент доволен. В случае необходимости улаживайте возможные недоразумения и устраняйте сбои.
 - Следите за деятельностью предприятия клиента.
 - Пополняйте имеющиеся у вас сведения о деловом партнере новыми.
 - Возьмите на себя роль консультанта клиента. Посылайте ему сведения, в том числе и непроизводственного характера, интересующие его лично. Проявляйте заботу и внимание к партнеру и его сотрудникам.
 - Узнайте, как реагируют конкуренты клиента на принятое решение. Подумайте, каким конкурентам этого клиента при случае нужно сообщить о его сотрудничестве с вами.
 - Узнайте, как на факт сотрудничества реагируют и ваши конкуренты. Не выходите из игры, настойчиво добивайтесь своих целей. Поддерживайте тесный и постоянный контакт с лицом, уполномоченным принимать решение на фирме вашего клиента. Предупреждайте возникновение у клиента чувства раскаяния в совершенной покупке и стремление аннулировать договор.

- Проанализируйте ход проведенной беседы. Составьте для себя "Вопросник по разбору проведенной беседы" и систематически после деловых встреч с клиентами в целях самоконтроля используйте его.
- Подумайте, как можно еще успешнее провести предстоящую коммерческую беседу.
- Вникайте в деятельность фирмы клиента, стремясь обнаружить возможность совершения аналогичной или дополнительной сделки в других ее отделах.
- Установите хорошие отношения с другими сотрудниками этой фирмы, уполномоченными принимать решения.

Глава 13. Обеспечение долговременного успеха

Насколько глубоки ваши профессиональные знания?

Проверьте себя!

Чем для вас выгодны длительное время довольные сотрудничеством с вами клиенты?

Как добиться того, чтобы клиенты были действительно довольны?

Как и когда можно просить клиента дать вам рекомендацию?

Почему не трудно получить разрешение на демонстрацию потенциальному клиенту установленной у постоянного клиента программы или разработанного проекта?

Какова цель консультирования и сбыта, а также коммерческих переговоров и делового сотрудничества?

Как в ходе трудных переговоров содействовать возникновению духа партнерства, чтобы в результате заключения сделки обе стороны остались в выигрыше?

Чем отличаются добивающиеся успеха продавцы от торговцев вразнос?

Как положительно выделиться из множества своих коллег?

Почему важно владеть системой и методикой продаж и что еще важнее этих навыков?

На чем надо сосредоточить свое внимание, направляясь на переговоры?

Почему во время переговоров вы должны быть в том состоянии, какое угодно клиенту?

Почему на представление своего коммерческого предложения и на проведение в жизнь своих стратегических планов следует тратить лишь малую часть своих усилий?

Какие невербальные сигналы вы должны подавать клиенту во время беседы?

Почему бессмысленно и бесперспективно быть со своим партнером неискренним и "ломать комедию" перед ним?

Когда ваши действия производят впечатление последовательных и согласованных?

Как повысить авторитет в глазах клиента?

В каких вопросах сбыта вам следует повышать свою квалификацию и совершенствовать умения? Почему упражнения и тренировки, помогающие шлифовать свое мастерство, имеют такое большое значение для продавца?

Каковы четыре уровня компетентности? Как достичь высшей степени мастерства в профессии продавца?

Почему принципиально важно не "застревать" на уровне осознаваемой компетентности?

Чем полезны тренировочные занятия в небольших группах вместе с другими продавцами, в ходе которых разбираются и анализируются конкретные случаи из собственной практики?

В чем заключается конструктивная польза обратной связи с другими продавцами?

Чему вы можете научиться в результате анализа снятой при помощи видеокамеры проведенной вами в учебных целях коммерческой беседы?

Какую помощь вам могут оказать опытный инструктор по продажам и личный наставник?

Завоевание клиентов в качестве активных поручителей

Добившись получения заказа от клиента, нельзя считать свою работу с ним завершённой. Это вы знаете уже из двух предшествующих глав. После подписания договора купли-продажи вы ещё должны многое сделать. Важно нацеливаться не на одномоментный результат, а на **долговременный успех**. Цель всех ваших усилий как продавца и консультанта заключается в том, чтобы ваш клиент длительное время был доволен сотрудничеством с вами. Однако довольные клиенты - не самоцель, они выгодны для вас и вашей фирмы во многих отношениях:

Во-первых, они делают вам заказ повторно и хранят вам верность, становясь постоянными клиентами, а, как очевидно, продавать постоянным клиентам в 5-7 раз легче, чем искать новых клиентов.

Во-вторых, довольные сотрудничеством с вами клиенты хорошо отзываются о вас и вашей фирме, общаясь с окружающими их людьми, и рекомендуют им ваши продукты и услуга. Таким образом, они берут на себя функции отдела рекламы и отдела по связям с общественностью. Такая их добровольная общественная работа имеет для вас массу преимуществ:

- Она выполняется целенаправленно и последовательно, но при этом ваша фирма не несет потерь по распространению рекламных материалов.
- Она носит индивидуальный характер и поэтому вызывает больше доверия, чем любой самый красочный рекламный материал.
- Она выполняется совершенно бесплатно!

Заботьтесь о том, чтобы ваши клиенты были действительно полностью удовлетворены сотрудничеством с вами. Для этого следует делать немного больше, чем делают обычно. *"Если вы не стараетесь делать больше того, за что вам платят, то не будете зарабатывать больше, чем наработали"*.

С самого начала сообщайте клиенту о том, что ваша цель - сделать все для того, чтобы он был доволен. По завершении переговоров или встречи спрашивайте его, доволен ли он. Если он ответит "да", просите его рекомендовать вас и вашу фирму своему окружению.

Не стесняйтесь спрашивать клиентов, не могли бы они назвать кого-нибудь (фирму или человека), кто оказался в подобной ситуации или решал аналогичную задачу и нашел удачное решение проблемы. Благодарите клиента за любой добрый совет. Разговаривая с ним спустя некоторое время по телефону, интересуйтесь, кому, по мнению клиента, могли бы быть полезны ваши услуги.

Говорите довольным сотрудничеством с вами клиентам о том, что были бы рады небольшой услуге с их стороны. Это может быть не только поручительство за вас, рекомендация вашего товара или услуг, сообщение ваших адреса и телефона третьему лицу, но и разрешение привести к нему заинтересованное лицо, чтобы продемонстрировать ему купленный у вас продукт или введенное благодаря вам новшество. Не тушуйтесь, будьте смелее в такой ситуации! Люди, которые с успехом используют какую-то новинку на своем предприятии и довольны этим, обычно охотно делятся своими впечатлениями и опытом. А тот, кого обслужили особенно внимательно, как правило, хочет таким путем проявить свою благодарность.

Довольные сотрудничеством с вами клиенты, когда вы просите их быть вашими поручителями и давать вам рекомендации, крайне редко отвечают отказом. Поэтому обращайтесь с такой просьбой как можно раньше. Таким образом вы покажете, что уверены в высоком качестве своей работы, проявите особое доверие к клиенту и уже этим повысите его значимость.

Консультировать и продавать означает, чтобы все участники этого процесса остались в выигрыше.

Ваш партнер, стоя на пьедестале почета, не забудет своего консультанта и помощника.

В основе удачных сделок всегда лежит взаимная выгода, чему способствуют хорошие отношения между партнерами. Тогда почему бы вам не проявлять к своим деловым партнерам такое же внимание, как к своим друзьям?

Если кого-нибудь из ваших клиентов не убедит ваше стремление к заключению такой сделки, в результате которой обе стороны остались бы в выигрыше, так как он подозревает, что вы "ломаете комедию" под названием "Я стану победителем, а ты - проигравшим", попробуйте поставить себя на его место и определить, какими словами объяснить ему, как складываются партнерские и дружеские отношения.

Долговременные успехи в сбыте возможны только при условии настроя на сотрудничество, при котором все деловые партнеры остаются в выигрыше. Кто стремится добиться кратковременного выигрыша, оставив клиента в проигравших, тот вынужден постоянно искать новые рынки сбыта и новых клиентов. Я считаю, что такой человек является, по сути дела, торговцем вразнос, но ни в коем случае не продавцом.

Вы и ваша фирма существуете благодаря клиентам. Ваш будущий успех в качестве продавца и консультанта полностью зависит от того, насколько клиент доволен сотрудничеством с вами сегодня. **Поэтому делайте своих клиентов победителями, тогда и сами будете праздновать победу.**

Станьте собственным фирменным знаком

Если вы будете делать все так, как вам советуют ваши руководители, наставники или учебники, вы, несомненно, добьетесь заметных результатов, однако не выдающихся. Для этого нужен ваш особый индивидуальный стиль. **Так станьте же неповторимой личностью, выполняя роль продавца!**

Это не получится, даже если старательно следовать всем правилам, изложенным в учебниках. Если бы все артисты точно следовали рекомендациям учебников по сценическому искусству, то они хотя и доставляли бы удовольствие публике, но были бы очень похожи друг на друга.

Вам следует знать, что написано в учебниках по сбыту. Вы должны владеть методикой продаж и точно знать фазы коммерческой беседы. Вам нужно взять на вооружение все предложения и приемы, о которых говорится в этой книге, и освоить их почти до автоматизма. Однако при этом не следует жестко придерживаться какой-либо схемы. Для того чтобы добиваться успеха, общаясь с людьми, нужно проявлять большую **гибкость**.

Вы из своей практики знаете, что ни одна коммерческая беседа не протекает точно так же, как описано в примере, приведенном в учебнике. Иногда клиенты значительно раньше выказывают готовность совершить покупку, чем вы смели об этом даже подумать. Ни одна коммерческая беседа не складывается абсолютно точно по вашему плану. Однако это не означает, что не следует готовиться самым тщательным образом к предстоящим переговорам и продумывать их приблизительный "сценарий".

Когда вы уже направляетесь на переговоры, не стоит сосредоточиваться на том, что вы будете говорить, показывать или делать. Сконцентрируйтесь на том состоянии, в котором вы и ваш партнер должны пребывать в идеальном случае к концу переговоров. Задайте себе вопрос, что нужно вашему партнеру, чтобы испытывать те же ощущения, которые возможны в идеальном финальном состоянии (безопасность, соблюдение его интересов, ясность, доверительные отношения, удовлетворенность...), и стремитесь добиться именно этого. Если ваш партнер ценит надежность и уверенность, ведите себя соответствующим образом. Если партнер готов пойти на риск, проявите себя смелым и рискованым человеком. Если для него важно испытывать к вам особое доверие, постарайтесь вызвать его к себе.

Пребывая в желаемом и ожидаемом клиентом состоянии, вы "излучаете" столь важные для него качества всеми возможными способами, своими словами и действиями. Вам уже не надо долго раздумывать над каждым словом или каждым жестом. Вы можете быть просто самим собой. Вы будете без каких-либо усилий с вашей стороны передавать состояние, в котором вы находитесь и под действием которого вы выполняете свою работу, окружающим.

Поскольку в этом случае вам не надо больше концентрироваться на себе, на плане переговоров, на своих словах и продаваемом продукте, вы получаете возможность сосредоточить свое внимание на том, что в данный момент важнее всего: на своих клиентах. Важно или правильно не то, что вы говорите, а то, что понимает ваш клиент и что он считает правильным.

Чем лучше вы подготовлены именно к этим переговорам и общению именно с этими людьми, чем лучше вы знаете свой продукт или услугу, тем больше вы сможете уделить внимания своим партнерам. Чем больше внимания вы им уделите, тем больше энергии вы вложите, устанавливая с ними контакт, тем прочнее будут ваши отношения.

Если на 50% ваше внимание сосредоточено на собственном поведении и на лежащих перед вами документах, то на вашего партнера остается только половина вашего внимания. Это слишком мало! Однако если вы настолько подкованы в своей области, что только 10% своего внимания уделяете стратегии ведения переговоров, тогда остальные 90% своих усилий вы можете направить на то, чтобы подать клиенту такие сигналы:

"Я нахожусь здесь, чтобы все свои силы отдать тебе".

"Ты для меня - важная персона".

"Я хочу тебе помочь".

"Я отношусь к тебе с любовью".

Ваш собеседник сразу же по разным каналам получит эти сигналы, отражающие ваш исключительно положительный настрой. Люди наделены множеством невидимых глазу "антенн", которые мгновенно улавливают состояние и настроение окружающих и одновременно бессознательно воспринимают большое количество раздражений. Поэтому не пытайтесь "разыгрывать спектакль" перед своим партнером! Вы все равно не сможете держать под контролем рассудка тысячи подаваемых вами неуловимых невербальных сигналов! И этим вы выдадите себя.

Разум способен продумывать одну мысль за другой и сознательно управлять последовательно совершаемыми действиями. Подсознание же, а также вегетативная нервная система могут одновременно управлять миллионами процессов, происходящих в организме. К счастью, нам не приходится сознательно заботиться о процессах, происходящих в организме, иначе бы нам потребовалось, вероятно, несколько месяцев, чтобы отдать все приказания соответствующим нервным окончаниям только для того, чтобы пожать в знак приветствия руку клиенту. Для этого пришлось бы "запустить" и отрегулировать миллионы физических, химических, электрических и механических процессов.

Откажитесь "изображать" то, что совершенно не соответствует вашему внутреннему настрою и установкам! Эта попытка обязательно закончится неудачей. Вы можете старательно следить за тем, чтобы тон вашей речи был доброжелательным и чтобы все действия подтверждали ваше внимание к клиенту, однако невербальный язык, управляемый подсознанием, непременно раскроет всю правду. Вы не в состоянии одновременно сознательно следить за цветом своего лица, движениями глаз и бровей, частотой дыхания и управлять мимическими мышцами.

Ваше поведение вызывает к себе доверие и убеждает только в том случае, если оно соответствует внутреннему настрою и не противоречит вашей позиции. Ваше поведение производит впечатление естественного, непритворного и гармоничного, только если ваши действия не расходятся с вашими мыслями и чувствами. Люди удивительно быстро улавливают фальшь, когда кто-то прикидывается и надевает на себя несвойственную ему маску. Поэтому не стоит шлифовать свое актерское мастерство. Общаясь с любым человеком, старайтесь быть образцом для подражания, ведите себя так, как вы бы хотели, чтобы вели себя по отношению к вам. Стремясь быть цельной личностью, следуйте высоким действующим во все времена морально-этическим нормам.

Как цельный человек, стремящийся быть образцом, вы никогда не станете плохо отзываться о ком-либо, даже если он отсутствует. Вы не будете давать негативных оценок ни своим конкурентам и их продуктам, ни другим клиентам или ситуациям, в которых они по воле обстоятельств оказались, иначе вызовете у клиента мысли о том, что с вами надо быть настороже, поскольку вполне можете разболтать то, как обстоят дела у него. Будьте сдержанны и тактичны, считайте своим долгом хранить в тайне сообщенные вам сведения.

Завоевав репутацию человека цельного, искреннего и доброжелательного, вы значительно облегчите свою работу. Если вы будете настроены на доверительные партнерские отношения, то ваши клиенты проявят снисходительность и простят вам неудачный аргумент или какую-нибудь оплошность. Всегда важны положительные намерения. Вспомните еще раз модель айсберга, приведенную в начале этой книги: прежде всего вас оценивают по сугубо личностным качествам и только потом по вашим профессиональным умениям и навыкам. Будьте искренни и сердечны!

Как повысить свой профессиональный уровень?

Условием успешной работы в качестве продавца или консультанта являются прочные знания, имеющие отношение к сбыту, которые следует регулярно пополнять и углублять. Стремящийся добиться хороших результатов продавец или консультант должен знать:

1. Коммуникацию в сбыте.
2. Психологию в сбыте.
3. Методику продаж.
4. Ведение коммерческой беседы.
5. Сбыт по телефону.
6. Проведение презентаций (представление продукта).
7. Ведение деловой корреспонденции, использование печатных рекламных средств, прямой маркетинг.
8. Развитие района сбыта (маркетинг, поиск новых клиентов).

Если вы внимательно прочитали данную книгу до этой главы, то владеете необходимыми знаниями и можете соответствующим образом настроиться на соблюдение интересов клиентов и на достижение своей цели.

Однако знать только методику сбыта недостаточно. Добиться оптимальных результатов можно путем практического применения усвоенного теоретического материала в ходе (тренировочных) коммерческих бесед.

Теперь для вас важно не столько усваивать новый учебный материал, сколько приобретать навыки по использованию своих знаний на практике. На следующем этапе обучения вам нужно в результате тренировок и выполнения упражнений достичь высшей ступени знаний: ступени бессознательной компетентности. Для того чтобы было понятно, о чем идет речь, дадим краткое объяснение:

Четыре ступени знаний.

1. Несознательное незнание.

На этой ступени вы не знаете, что чего-то не знаете или не умеете, и это вам не мешает. (Пример: до тех пор, пока вы ничего не знали о методике продаж, вам не мешало то, что вы не умеете делать то, что делают преуспевающие продавцы. Такое состояние вас удовлетворяло.)

2. Осознанное незнание.

Находясь на второй ступени, вы знаете, что существует много методов, которые могут облегчить вашу работу. Однако вам еще не удалось стать таким, каким бы хотелось. Вы осознаете разницу между тем, что ЕСТЬ, и тем, что ДОЛЖНО БЫТЬ, поэтому испытываете неудовлетворение и одновременно мотивированы на то, чтобы освоить новые эффективные методы продаж, чтобы улучшить результаты своей работы.

3. Осознанное знание.

Теперь вы учитесь и выполняете упражнения, для того чтобы при помощи конкретных средств справиться с определенными ситуациями. На третьей ступени вы действуете сознательно, соблюдая правила и полезные рекомендации (например, те, которые приведены в данной книге). Однако ваше поведение, которым управляет рассудок, носит планомерный и преднамеренный характер, поэтому может быть воспринято клиентом как попытка манипулирования им (как средство для достижения своей цели) и отвергнуто, какими бы благами не были ваши намерения. (Ваш собеседник рассуждает так: "Это он делает только для того,

чтобы произвести на меня впечатление ", "Он поступает так, чтобы усыпить мою бдительность и заставить меня заказать побольше".)

Для того чтобы перейти с этой ступени на высшую, нужно постоянно тренироваться и выполнять упражнения, добиваясь того, чтобы вы могли себя вести правильно бессознательно (адекватно и уместно). Поэтому так важно проводить тренировочные коммерческие беседы во время учебных семинаров, когда есть возможность проанализировать и исправить свои ошибки.

4. Неосознанное знание.

Только теперь вы достигли мастерства. Вы в любое время делаете именно то, что следует, но автоматически, т. е. интуитивно или инстинктивно, бессознательно в соответствии с ситуацией и с партнером, с которым имеете дело. Вы действуете, руководствуясь не рациональной логикой (действия людей не всегда подчиняются логике), ведете себя адекватно и последовательно.

Голова, сердце, эмоции и интуиция работают слаженно. Теперь вербальный и невербальный языки выражают одно и то же. Они действуют согласованно с вашими мыслями и чувствами, т. е. конгруэнтно. Головной мозг, промежуточный мозг и ствол мозга функционируют синхронно. Вы являетесь самим собой и больше не играете роль для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на своего партнера. Вы уверены в своих силах, знаете, что можете и что хотите мочь. Вы испытываете наслаждение от того, что в любой момент располагаете достаточным количеством альтернатив, чтобы соответствующим образом действовать, выражать свою реакцию и взаимодействовать с деловыми партнерами.

Что же представляют собой полезные и эффективные тренировки, которыми вам надо заняться после того, как вы усвоили методы и рекомендации, изложенные в этой книге?

Итак, лучше всего тренироваться исключительно на основе тех конкретных случаев, с которыми вам приходится сталкиваться в своей повседневной практике. Теперь вам уже не придется осваивать теорию или выслушивать учебные лекции. Необходимыми знаниями для проведения подобной тренировки вы уже располагаете (благодаря этой книге и/или учебным семинарам). Поэтому во время, отведенное на тренировку, вы должны отрабатывать и шлифовать отдельные отрывки коммерческой беседы.

Самым результативным рабочим временем является то, когда вы проводите деловые встречи и беседы с клиентами, и оно в среднем составляет только 2,5 ч в день. Поэтому особенно важно использовать это драгоценное время самым оптимальным образом. Вот почему во время тренировок нужно сосредоточить свое внимание именно на отработке приемов ведения коммерческих переговоров. Целесообразней всего тренироваться в группе из четырех человек и поначалу целенаправленно отрабатывать отдельные разговоры. При этом один участник будет выполнять роль продавца и консультировать соответственно (потенциального) клиента. Два других участника и тренер присутствуют в качестве наблюдателей.

Как протекает такая тренировочная беседа в идеальном случае?

1. Перед каждой тренировочной беседой продавец подробно сообщает своему партнеру и наблюдателю об исходной ситуации (т. е. пересказывает подготовленный случай, произошедший в его практике). Партнер готовится к своей роли клиента.
2. После проведения беседы продавец сначала должен само критично проанализировать свои действия. (Каковы были мои цели? Что мне удалось сделать? Чем я остался недоволен?)
3. После этого все члены учебной группы высказывают свои замечания и конструктивные предложения (обратная связь). Они оценивают, насколько действия продавца соответствовали условиям ситуации и его целям. (Другими словами, кому что в действиях продавца понравилось и показалось правильным и что можно улучшить?)
4. При желании продавец может при помощи видеокamеры заснять реально проведенную с клиентом коммерческую беседу и затем вечером в спокойной обстановке самокритично ее проанализировать самому, обратившись за помощью к своим коллегам или инструктору.

Таким образом происходит шлифовка навыков. Вы получаете возможность узнать о том, какое производите впечатление и воздействие на других людей, когда ведете себя как обычно. Или у вас есть шанс накопить опыт и впечатления, если вы находите в себе достаточно смелости для того, чтобы в кругу понимающих вас и стремящихся вам помочь людей попробовать новые способы действия и приемы работы. Вы (и все остальные участники учебной группы) обязательно должны иметь возможность отработать свою коммерческую беседу (или отрывок из нее) два раза. Особенно важно повторить свою беседу, исправляя ошибки и промахи, так как с первого раза по опыту не всегда все удается.

После первого обсуждения проведенной беседы вы уже знаете, какое впечатление и воздействие производите на людей, какие испытываете сложности и как можете исправить ошибки в своих подходах и действиях. Для того чтобы не испытывать обиды или разочарования, следует после разбора в кругу коллег еще раз вечером проанализировать свое поведение, а на следующий день еще раз повторить ту же самую тренировочную коммерческую беседу. При повторении учитывайте высказанные вам замечания и предложения, стремясь изменить в лучшую сторону свое поведение во время тренировочной коммерческой беседы. Как правило, второй раз беседа складывается более удачно, особенно в тех местах, на которых вы специально сосредоточиваете свое внимание.

При этом важно и полезно еще раз выслушать мнение тех же самых коллег, которые наблюдали за вами в первый раз. Попросите их сказать, насколько изменилось и улучшилось ваше поведение на этот раз. Таким образом для вас будет очевиден результат ваших усилий, вы осознаете, что двигаетесь вперед. А такое осознание успеха является для любого продавца сильным мотивирующим фактором, да и не только для продавца, а для любого человека. Положительные результаты учебного процесса являются основой для успешного применения освоенного в повседневной практике и дадут вам силы и смелость для постоянного повышения квалификации ради достижения своей цели: довольных сотрудничеством с вами клиентов.

Подобно тому, как при обучении игре на фортепьяно не начинают сразу играть произведения Шопена, а часами играют гаммы, так и, шлифуя свое мастерство продавца, целесообразно во время тренировки разделить всю коммерческую беседу на отдельные части и последовательно их обрабатывать, например:

**эффективно начать беседу, выяснить спрос и потребности,
изложить свое коммерческое предложение, объяснить его пользу для клиента,
ответить на возражения,
уверенно провести переговоры о цене,
содействовать принятию клиентом решения.**

Если вы будете постоянно применять все знания и навыки, приобретенные во время тренировочных занятий, работая со своими клиентами, это будет полезно и выгодно обеим сторонам. Желаю вам добиться в этом больших успехов!



Самое важное для достижения долговременного успеха

- После того, как клиент поставил свою подпись под договором купли-продажи, вам предстоит еще немало сделать для обеспечения долговременного успеха.
- Довольные сотрудничеством с вами клиенты делают у вас повторные заказы и рекомендуют людям из своего окружения вас, ваши продукты, услуги и вашу фирму.
- Рекомендации ваших поручителей, передаваемые из уст в уста, являются самой действенной рекламой: она очень убедительна, ей больше всего верят и к тому же она ничего не стоит.
- Чаще интересуйтесь у клиентов, довольны ли они сотрудничеством с вами. Если это так, просите их рекомендовать вас и вашу фирму людям из их окружения.
- Спрашивайте у своих клиентов, кто из известных им людей также нуждается в решении, которое бы его удовлетворило.
- Спрашивайте у довольных клиентов разрешение привести кого-либо из заинтересованных лиц для того, чтобы он мог убедиться в пользе продаваемого продукта в ходе показательной его демонстрации. Партнеры, успешно использующие предложенный вами продукт и довольные этим фактом, охотно демонстрируют свои достижения.
- поддержании хороших отношений со своими деловыми партнерами так же, как вы это делаете по отношению к своим друзьям.
- Цель любых удачных переговоров и сотрудничества заключается в том, чтобы все участники при этом остались в выигрыше: ваш деловой партнер, его фирма, ваша фирма и вы сами.
- Выработывайте у себя настрой на результат, при котором не было бы проигравших, и формируйте атмосферу истинно партнерских отношений. Если вы сделаете своих клиентов победителями, то благодаря этому и сами станете победителем.
- Выработывайте у себя индивидуальный стиль поведения, проявляя свои сильные стороны и выказывая себя неповторимой личностью.
- Используйте и осваивайте все рекомендации, данные в этой книге, так, чтобы они у вас "от зубов отскакивали", но никогда не следуйте в своих действиях жесткой схеме.
- Для того чтобы успешно общаться с окружающими, нужно проявлять в своем поведении большую гибкость.
- Тщательно готовьтесь к деловой беседе, однако в ее ходе сосредоточивайтесь не на том, что вы говорите, показываете или делаете, а на своем деловом партнере и на том состоянии, которое вы оба должны испытывать к концу встречи.
- Задавайтесь вопросом, что нужно вашему партнеру, чтобы достичь идеального финального состояния (надежности, безопасности, убежденности, удовлетворения и т. д.), и стремитесь, чтобы он достиг этого состояния. Вы совершенно автоматически передаете окружающим то состояние, которое испытываете сами, и те установки, которыми руководствуетесь.
- Важно или правильно не то, что вы говорите, а то, что понимает ваш клиент и что он считает правильным. Подавайте такие сигналы своему деловому партнеру: *"Ты для меня важная персона", "Я люблю тебя и нахожусь здесь ради тебя..."*
- Ваш внутренний настрой или позицию партнер воспринимает разными путями. Искренне, убедительно и последовательно вы действуете только в том случае, если ваше поведение полностью соответствует вашим внутренним установкам, а ваши мысли, чувства и действия совпадают.

- Больше всего вызывает к себе доверие цельная личность, стремящаяся быть безупречной. Старайтесь в отношениях со всеми людьми быть образцом для подражания. Не давайте отрицательных оценок, не отзывайтесь плохо о других людях.
- Ориентируйтесь в своих действиях на дружелюбные партнерские отношения. Решающую роль играют ваши добрые намерения.
- Систематически повышайте свою квалификацию, осваивайте новые методы и приемы до тех пор, пока они не войдут у вас в "кровь и плоть", т. е. до тех пор, пока вы не достигнете ступени "неосознанного знания".
- Оценивая вас, люди прежде всего обращают внимание на сердечность и человечность.
- При необходимости прибегайте к помощи опытных инструктора, консультанта и наставника.