

Оглавление

Предисловие	9
Благодарности	11
Введение	12
Глава 1. ТАНЕЦ ВДВОЕМ	16
<i>Несколько эпизодов из жизни двух обычных людей, любящих друг друга и идущих к своим целям. Прочитайте! Ничего просто так не бывает! Все взаимосвязано!</i>	
Эпизод 1	16
Эпизод 2	17
Эпизод 3	18
Эпизод 4	19
Эпизод 5	29
Эпизод 6	32
Эпизод 7	34
Эпизод 8	35
Эпизод 9	45
Эпизод 10	50
Эпизод 11	53
Эпизод 12	58
Эпизод 13	60
Эпизод 14	64
Эпизод 15	71
Эпизод 16	75
Глава 2. НЕМНОГО ТЕОРИИ.	77
<i>Глава для тех, кому обязательно нужно знать ответ на вопрос: «Почему это работает именно так?» В ней под весь процесс про-</i>	

4 □ Оглавление

даже подводится теоретическая база. А основная идея главы — это идея о том, что результат любого действия зависит не столько от количества и качества применяемых приемов, сколько от последовательности, в которой эти приемы используются. От перестановки мест «слагаемых» в данном случае результат может коренным образом измениться.

2.1. Системы и системность в продажах	77
2.2. Определение понятия «Процесс»	78
2.3. Определение понятия «Продажа»	80
2.4. Что такое «Технология»	83
2.5. От чего зависит эффективность технологии	87
2.6. Технология продаж	92
2.7. Технология создания технологий	94
2.8. Этапы процесса продаж в различных контекстах	102
2.9. Три важных вопроса: «Зачем? Что? Как?»	108

Глава 3. НЕ ЗНАЕШЬ ЧТО ДЕЛАТЬ? ЗАДАВАЙ ВОПРОСЫ! 118

Эта глава посвящена таким универсальным инструментам, как вопросы. Эти инструменты применяются на всех этапах продаж и в любых контекстах. Ниже вы найдете нюансы, позволяющие делать работу с вопросами более эффективной.

3.1. Вопросы с завязками	120
3.2. Вопросы типа «Правильно ли я вас понял...?»	127
3.3. Альтернативные вопросы	128
3.4. Вопросы знания (предположения знания)	135
3.5. Отступление: два неработающих вопроса	138
3.6. «Бжик-технология» или Одесские вопросы	139
3.7. Вопросы типа «Раскрути себя сам»	143
3.8. Дополнительные замечания	146

Глава 4. ЧТО ПРОДАЕТСЯ И ЧТО ПОКУПАЕТСЯ? 148

Что покупают люди? Как и на основании чего они принимают решение о покупке?

Что продают продавцы? Как и чем они аргументируют свое предложение?

*Совпадает ли то, что покупается, с тем, что продается?
Именно с этими вопросами мы будем разбираться в этой
главе.*

- 4.1. Характеристики, потребности, ценности, выгоды. Что это такое? 148
- 4.2. На основании чего люди принимают решение о покупке 157
- 4.3. Так что же стоит продавать? 159

Глава 5. КАК ПРОДАТЬ ТО, ЧТО У ВАС ЕСТЬ 162

*Что делать, если товара, который хочет покупатель, у вас нет? Как
продать то, что есть в наличии и сделать клиента лояльным? Имен-
но в этой главе вы найдете технологию «перевербовки» клиента.*

- 5.1. Все очень просто! Люди покупают эффекты 164
- 5.2. Схема «перевербовки» покупателя 167

Глава 6. ПРОДАЕМ ВЫГОДУ. 172

*В этой главе мы будем разбираться с основной формулой построения
любого презентационного текста — «Формулой продажи вы-
годы». Здесь вы найдете множество идей, рекомендаций и нюан-
сов, которые помогут сделать вашу презентацию лаконичной,
понятной для клиента и бьющей прямо в цель.*

- 6.1. Формула продажи выгоды 174
- 6.2. Важные правила работы с формулой 176
- 6.3. Какие еще могут быть формулы 178
- 6.4. Что стоит сделать прямо сейчас 179
- 6.5. Некоторые примеры использования «Формулы продажи выгоды» . . . 183
- 6.6. Ошибки, которые допускаются продавцами на практике. 184
- 6.7. Как узнать, что хочет клиент. 187

Глава 7. ТЕХНИКИ СБОРА ИНФОРМАЦИИ 189

*В этой главе вы познакомитесь с двумя уникальными технология-
ми выявления потребностей, выгод и ценностей клиентов. Если
вы узнали, что «на самом деле» хочет клиент, то вы на 99% сде-
лали продажу.*

- 7.1. Техника четырехуровневого погружения 191
- 7.2. Техника оценки. 197
- 7.3. Дополнительные замечания 204

Глава 8. МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ БОЛЬШИХ ПРОДАЖ 211

Короля делает свита. Вкус блюда во многом зависит от специй. Образ создается с помощью деталей и акцентов. Профессионала в любом виде деятельности можно узнать по тому, как он владеет всеми тонкостями своего ремесла. В этой главе вы найдете несколько работающих приемов и симпатичных идей, которые позволят сделать ваши продажи еще более эффективными.

8.1. Что слышат и запоминают люди	211
8.2. «Принцип контраста»	214
8.3. Правило трех цен	216
8.4. Техника получения дополнительных 10%	220
8.5. Как работает частица «не»	221
8.6. Как работает частица «но»	224
8.7. Инструмент «Именно поэтому...»	225
8.8. Инструмент «А если бы вы знали...»	226
8.9. Инструмент «Скидка»	227
8.10. Кто оценивает	234

Глава 9. БОЛЬШИЕ ХИТРОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРОДАЖ 236

Как использовать пространство для создания атмосферы доверия? С какой стороны подойти к клиенту и какое расстояние между людьми является оптимальным для начала работы? Как погрузить клиента в переживания, подключить эмоции и продать товар или услугу на пике переживания? Это действительно «большие хитрости», знание которых может сотворить чудо.

9.1. Пара слов о территории человека	236
9.2. Зоны восприятия информации и использование временной линии . . .	240
9.3. Техника введения в ассоциацию, или Искупайте клиента в ощущениях. .	243
9.4. Эффективная технологическая цепочка.	254

Глава 10. ТИПЫ КЛИЕНТОВ 257

«Все люди разные!» Банальная истина. И все же... Они действительно разные и могут не понимать друг друга не потому, что не хотят или глупы, а потому, что они по-разному устроены внутри.

Они по-разному воспринимают и обрабатывают информацию. Они по-разному мыслят.

Это глава о том, как в процессе разговора с клиентом понять, кто перед вами, «как он работает», и внести коррективы в свою коммуникацию, настроиться на клиента, перейти на его язык, помочь ему вас понять.

10.1. Фильтр первый. Внутренняя мотивация «Избегание/достижение»	258
10.2 Фильтр второй. Кто принимает решение? Референция «Внутренняя/внешняя».	263
10.3. Фильтр третий. Как принимаются решения? Факторы (стратегии) убеждения.	270
10.4. Фильтр четвертый. Каналы восприятия информации (визуалы, аудиалы, кинестетики).	284
10.5. Фильтр пятый. Стили организации информации. «Альтернатива» или «процесс».	294
10.6. Еще несколько слов о метапрограммах (фильтрах восприятия реальности)	300
Глава 11. ПОДГОТОВКА, ПОДГОТОВКА И ЕЩЕ РАЗ ПОДГОТОВКА	302
<i>«Неудачник импровизирует, победитель готовится!» Здесь больше нечего добавить.</i>	
11.1. Виды подготовки	302
11.2. Инструментальная подготовка	302
11.3. Информационная подготовка	305
11.4. Имиджевая подготовка	308
11.5. Психологическая подготовка.	313
11.6. Техника подготовки к встрече (техника шести вопросов)	314
Глава 12. СЕКРЕТЫ «ТАНЦА ВДВОЕМ»	340
<i>В этой главе вы найдете теоретический разбор истории «Танец вдвоем», с которой начинается эта книга.</i>	
Эпизод 1	341
Эпизод 2	341
Эпизод 3	341

8 □ Оглавление

Эпизод 4	342
Эпизод 5	344
Эпизоды 6 и 7	344
Эпизод 8	344
Эпизод 9	345
Эпизод 10	345
Эпизод 11	345
Эпизод 12	346
Эпизод 13	346
Эпизод 14	346
Эпизод 15	347
Эпизод 16	347

ПРЕДИСЛОВИЕ

Еще одна книга о продажах? Да!

Еще одна из множества написанных и изданных? Да!

Так почему же стоит ее прочитать?

Потому что ***в ней есть то, что есть только в ней:***

- ◆ глубокая теоретическая проработка идеи системности процесса продажи;
- ◆ техника создания технологий продаж для любого продукта;
- ◆ расширенное понимание того, что покупают люди и что и как им нужно продавать;
- ◆ две уникальные техники сбора информации о потребностях, выгоде и ценностях клиента;
- ◆ целый набор «отмычек», то есть маленьких и больших хитростей и приемов, делающих продажи более эффективными;
- ◆ уникальная технология подготовки к любой встрече и переговорам;
- ◆ целый ряд очень важных комментариев и примечаний, вскрывающих нюансы применения давно знакомых техник и приемов продаж;
- ◆ множество примеров из реальной практики;
- ◆ и многое другое, разработанное на основе более чем десятилетнего опыта работы с различными компаниями в качестве консультанта и тренера, что можно считать ноу-хау автора.

Уникальность книги, которую вы держите в руках, состоит еще и в том, что ее ***первая глава написана в форме бизнес-романа***. Герои романа не только применяют описанные в следующих главах техники и технологии продаж в своей работе, но и просто живут, общаются, любят, ссорятся, мирятся и многое начинают понимать о проблемах в своих личных взаимоотноше-

ниях, когда проводят параллель между своей работой с клиентами и тем, как они общаются друг с другом.

Бонусом для читателей является *теоретический разбор этого романа* в последней главе книги.

Книга предназначена в первую очередь для тех, кто занимается индивидуальными и VIP-продажами в различных сферах (недвижимость, автомобили, туристические путевки, одежда и обувь, мебель, косметика, дизайн, финансовые продукты, строительные и другие материалы оптом и т. д.). То есть книга будет полезна всем тем, кто общается с клиентами «глаза в глаза» и продает дорогие или эксклюзивные товары и услуги. Также она будет полезна тем, кто занимается организацией продаж в компании (руководителям отделов продаж и коммерческим директорам). Много нового для себя найдут и те, кто создает и прописывает стандарты работы сотрудников в компании (PR-менеджеры и внутренние тренеры компаний).

БЛАГОДАРНОСТИ

Я хотела бы выразить благодарность:

- ◆ моей маме за бесконечную веру в меня и постоянную и безусловную поддержку;
- ◆ моему деловому партнеру и другу Игорю Сокуренько (консультанту по управлению, коучу, директору консалтингового центра «Бизнес-Сервис») за поддержку, понимание, дружескую критику и советы, за удовольствие работать и творить вместе;
- ◆ людям, которых я считаю своими друзьями, — за поддержку, обсуждение идей, процессы сотворчества, неудобные вопросы и гениальные ответы;
- ◆ моим клиентам, достижениями и профессионализмом многих из которых я восхищаюсь, за возможность и удовольствие работать с ними и оттачивать свое мастерство и профессионализм, помогая им достигать поставленных целей и делать их бизнес и их работу более эффективными;
- ◆ Богу и Вселенной за жизнь и все, что в ней случается...

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемый читатель!

Я рада представить вам мою новую книгу «Танец продавца». «*При чем здесь танец?*» — спросите вы. И я отвечу: «Абсолютно ни при чем!» Кроме как в заглавии и в читаемом вами введении, о танцах в книге не будет сказано больше ни слова. И все же...

Видели ли вы, как профессиональные танцоры исполняют танго, румбу, ча-ча-ча, вальс? Как красиво и легко партнеры парят над паркетом. Как отточено каждое движение. Как два человека становятся единым целым. И главное, как без слов партнеры *чувствуют, понимают* друг друга.

Я хочу выделить здесь слово «чувствуют». Именно об этом «чувствовании», о «понимании» покупателя, о «настройке на» клиента и пойдет речь в книге.

Эта книга о том, как «станцевать» с клиентом такой «танец продаж», чтобы результат превзошел как ожидания клиента, так и ожидания продавца, о том, как сделать так, чтобы клиент сказал «Да!» вашему предложению и стал вашим постоянным и лояльным клиентом на долгие годы.

В каждом танце есть набор обязательных па, характерных для этого танца. Но почему танец с одним и тем же названием в исполнении разных пар смотрится по-разному? Дело не в па, дело не в наборе элементов. Дело в том, как *соединены эти элементы в единую структуру*.

Именно соединение элементов в единое целое, в единую систему делает каждый танец индивидуальным. Конечно, свою роль играют постановка и техника исполнения. Но в первую очередь необходимы замысел и сценарий. Вначале идет создание цельного произведения, которое затем нужно отрежиссировать и исполнить.

Ситуация с продажами похожа. Можно знать множество техник и приемов. Можно применять их на практике. И получать

различные результаты. И удивляться, почему тот или иной прием один раз сработал, а другой раз нет, забывая о том, что результат в продажах часто зависит не от техник и приемов, а от соединения этих техник и приемов в *единый процесс* под данный конкретный случай, под данного конкретного покупателя.

Именно такому «танцу продавца» и посвящена книга. Танцу с покупателем, который имеет свой сценарий, режиссуру и множество оригинальных па, исполненных так мастерски, что покупателю ничего не остается, как сказать «ДА!»

Особенностью этой книги является и то, что первая глава, по сути, является небольшим бизнес-романом. А остальная часть — учебник по продажам для оттачивания мастерства. И хотя это разные жанры, здесь они соединены воедино. Все части книги взаимосвязаны.

Вы можете вначале прочитать историю о двух любящих людях, профессионально занимающихся продажами. И постараться самостоятельно определить, какими техниками и технологиями пользуются герои в той или иной ситуации, какие убеждения помогают им эффективно продавать и налаживать взаимоотношения.

А затем вы можете познакомиться со второй, теоретической, частью книги, где описаны все эти технологии и схемы более подробно. Либо вы можете сделать все наоборот: вначале познакомиться с техниками и только затем читать первую главу, узнавая в каждой строчке только что разобранные технологии и приемы.

Какой бы вариант вы ни выбрали, в последней главе вас ждет разбор бизнес-романа с комментариями и ссылками, что позволит связать весь материал воедино.

Хочется еще добавить, что книгу я написала на основе моего более чем 12-летнего (на момент выхода первого издания) опыта консультирования и проведения тренингов для продавцов, менеджеров и руководителей подразделений различных компаний; для людей, занимающихся как разными видами продаж, так и организующих продвижение на рынок различных видов товаров и услуг.

Я благодарна всем им за то, что они учились у меня, а я училась у них. Их вопросы, сомнения, реальные примеры из практики, участие в мозговых штурмах и обсуждениях позволяли оттачивать те идеи, техники, приемы и технологии, которые вы найдете в этой книге, доводя их до совершенства, уточняя нюансы, которые создают разницу.

В книге вы найдете:

1. Классические техники и приемы продаж. Многие из них претерпели изменения и трансформацию, став более простыми, применимыми в реальной практике и более эффективными. Некоторые я снабдила комментариями, которые позволяют понять, почему и в каких ситуациях приемы могут не срабатывать и как сделать так, чтобы они сработали.
2. Техники и приемы НЛП (которым, кстати, я занимаюсь профессионально более 13 лет), адаптированные мною для работы в продажах.
3. Приемы и технологии, созданные мною (авторские разработки), как ответ на вызовы, брошенные участниками моих тренингов в виде вопросов, возражений, просьб разобрать сложные ситуации, возникшие у них в реальной практике. Многие из этих приемов и технологий появились также в результате работы с компаниями в качестве консультанта по управлению и консультанта по постановке работы отделов продаж.
4. Теоретические материалы по системному мышлению, системным продажам, созданию технологий и стандартов продаж. Этот материал будет интересен и полезен всем тем из вас, кто хочет получить ответ на вопрос: «Почему это работает именно так?»

Хотелось бы еще раз отметить: главное, что вы найдете в этой книге, — это его величество ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ, где отдельные детали соединяются в живое целое.

Я надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы еще раз убедитесь в том, что все в этом мире взаимосвязано. Что мы постоянно находимся в процессе продажи-покупки. И это ни хорошо и ни плохо. Это просто есть. А раз это есть, то стоит становиться все более и более профессиональными и эффективными в нашей работе. Успехов вам!

Применяйте! Пользуйтесь! Все техники работают! Проверено!

*С уважением,
Елена Самсонова.
Август 2008*

Глава 1

ТАНЕЦ ДВОЕМ

Несколько эпизодов из жизни двух обычных людей, любящих друг друга и идущих к своим целям. Прочитайте! Ничего просто так не бывает! Все взаимосвязано!

ЭПИЗОД 1

1.1

— Привет! Я дома! — прокричал Игорь с порога. — Устал как собака. В этом доме меня кормить кто-нибудь собирается?!

— А ты заслужил? — хитро улыбаясь, сказала Ирина, выходя из кухни и вытирая руки полотенцем.

— Голодный лев пришел с охоты и приволок добычу... Гр-р-р, — улыбнулся Игорь, чмокнул Ирину в щеку и вручил ей пакет, набитый продуктами.

— Я тоже забежала в супермаркет и купила вкусную печеную рыбку. Будешь?

— Хоть львы и не едят рыбу, но... но я не гордый. Я буду. Там в пакете еще пиво, зелень, хлеб и сыр. Я пошел мыть руки.

— Переоденься и не бросай вещи на кресло.

— Есть, мой генерал! Хотя я все же так и не понимаю, зачем тратить время на то, чтобы каждый раз вешать вещи в шкаф, если я сегодня или завтра утром их надену. Нерационально и неудобно. Кстати, может, мы пойдем сегодня куда-нибудь вечером?

— Ты же знаешь, что меня раздражает, когда вещи разбросаны где попало. Это некрасиво. Дом выглядит неухоженным. Носки под диваном, кружка на журнальном столике, джинсы на кресле... Ужас какой-то. Все это сводит на нет мои попытки сделать дом красивым. Зачем было приглашать дизайнера, если

весь вид портят валяющиеся газеты и беспорядочно наваленные бумаги на твоём столе.

— Вот и я спрашиваю, зачем было тратиться на дизайн, если теперь живем как в музее? Ведь это абсолютно неудобно... Ладно, Ириш, не заводись! Спрячу я брюки в шкаф, спрячу! — Игору не хотелось спорить с Ириной, хотя он искренне считал все эти заботы о том, чтобы все было красиво и лежало на своих местах, полной ерундой. Он успокаивал себя тем, что все женщины такие и надо просто относиться к их претензиям со снисхождением. Хотя эта аккуратность иногда крайне раздражала. Особенно в дни, когда он сильно уставал.

ЭПИЗОД 2

2.1

Они познакомились почти год назад, когда Игорь помогал Ирине в поиске помещения под ее бутик. У него было много клиентов. Среди них были и бизнес-леди. Но Ирина не была похожа ни на одну из них. Она сразу поразила его не только умом и хваткой, но и женственной мягкостью. Такое сочетание редко встречается в деловых женщинах.

Через два месяца после их знакомства они стали жить вместе. Игорь иногда удивлялся и не мог понять, что в нем нашла такая потрясающая женщина, как Ирина. Нет, конечно, он уверен в себе, успешен в работе, знает, что хочет от жизни, но... но он не Аполлон и не принц крови.

Он сделал себя сам, с нуля. Он достиг многого. Но в душе так и остался уличным мальчишкой, любящим выпить пива с друзьями, футбол и автомобили. Он так и остался пацаном, выросшим в бедной, но интеллигентной семье. Он так и остался тем человеком, который в свое время дал себе слово, что поднимется наверх и больше никогда ни его родители, ни он сам, ни его близкие не будут считать копейки до получки и экономить на себе ради детей. Он выполнил обещание. Но «породистым» бизнес-

меном так и не стал. Он имел достаточно денег, чтобы купить себе самые модные вещи, но предпочитал джинсы, удобный джемпер и надевал костюм только на «очень важные мероприятия». Все уже давно привыкли к этому. Ведь он был профессионалом в деле продажи недвижимости, и его «передавали из рук в руки».

Игорь восхищался утонченным вкусом Ирины, но пока так и не привык к ее, с его точки зрения, «патологической» заикленности на чистоте и порядке. Вот и сейчас все грозило перерасти в очередное промывание мозгов. Его мозгов. Все это называлось «Ах! Почему ты меня не понимаешь?!» и заканчивалось ссорой.

Правда, они быстро мирились, но сегодня выяснять отношения не хотелось. Тем более что сегодня пятница. А воскресенье — день большого футбола.

В воскресенье играли наши с итальянцами в отборочном матче Кубка УЕФА. Такое нельзя было пропустить. Да и ребята уже собрались. Некоторые со своими женами или подругами. Ирина никогда с ним не ходила. Но Игорь собирался сделать все, чтобы уговорить Ирину в этот раз пойти с ним. Ссориться было никак нельзя.

ЭПИЗОД 3

3.1

— У-у-у...! Как вкусно пахнет! — Игорь взял себе кусочек рыбы с сервированного зеленым и еще чем-то блюда и стал сразу есть. — А где пиво?

— К рыбе подают белое вино. Я купила. Разливай.

— Я хотел пива... Ну ладно. Сейчас вино, а вечером пивка. — Игорь открыл бутылку и немного вина разлилось на скатерть.

— Ну вот, опять. Я готовила, оформляла. Никто даже не ценит. Никто не замечает.

— Ну почему же, — переставая жевать, сказал Игорь, — все очень красиво. Но главное, вкусно-то как....

— Тебе не важно, с каких тарелок и в какой обстановке есть. Ты мало что замечаешь вообще, — тихо и обиженно повторила Ирина.

— Я все замечаю! — пытаюсь спасти положение, запротестовал Игорь. — Вот на тебе новая кофточка, и в углу появилась вазочка с цветами.

— Ты что, издеваешься? Какая новая кофточка? Она уже у меня полгода. И вазочка месяц назад появилась.

Повисло тяжелое молчание.

— Извини, как-то не замечал. Я всегда на тебя смотрю. Ты мне во всем нравишься...

Чай они уже пили молча. Ирина показывала всем видом, что обижается, но ссориться не хочет. Игорь молчал. Потому что боялся усугубить положение. Надо было просто немного подождать, и все уляжется само собой. И потом у него всегда была козырная карта. Он подходил к Ирине, нежно ее обнимал, целовал в ушко и начинал нести какую-то веселую околесицу. Она начинала смеяться, и они мирились. Вот и сейчас Игорь ждал момента, когда можно будет все это проделать и помириться.

— Ну почему ты такой? — обиженно спросила Ира.

В ее голосе Игорь уловил нотки кокетства и интонации «обиженного ребенка». Гроза миновала. Вот он, миг, которого он ждал. Теперь все будет хорошо...

ЭПИЗОД 4

4.1

Суббота. В субботу и понедельник Ирина периодически отпускала девочек и оставалась сама хозяйничать в магазине. Это позволяло все время держать руку на пульсе, собирать информацию от покупателей, лучше понимать ситуацию. А еще Ирина очень любила общаться с посетителями бутика и подбирать им то, что их украшало. Она чувствовала себя не просто продавцом. Она чувствовала себя хозяйкой салона, имиджмейкером, кон-

сультантом по имиджу. И это было интересно и доставляло удовольствие.

4.2

Утро. Пока посетителей не было, Ирина вновь погрузилась в размышления. Игорь ей очень нравился. В основном спокойный, серьезный, надежный. Мечта всех девушек и дам, которые ищут «свою вторую половинку». При этом он мог вдруг из серьезного человека превратиться в мальчишку, и тогда его глаза начинали сиять и от него можно было ожидать любой выходки. Это было здорово и весело. Конечно, как в любом мужчине, в нем была куча недостатков. Особенно Ирину раздражала его неаккуратность. Она столько сил и энергии отдала тому, чтобы квартира была красивой, светлой, радостной и дизайн радовал глаз. А Игорь постоянно вносил диссонанс в эту картину. И самое главное даже не это. Главное, что он даже не хотел признавать своих ошибок и не старался исправиться. Неужели трудно просто повесить одежду в шкаф и не разбрасывать газеты где попало? Он всегда отшучивался и считал ее занудой в вопросе чистоты. Хорошо, что хоть по другим вопросам у них было общее представление, и это спасало положение. Хотя, нет. Был еще его футбол. Где спокойный и серьезный человек, как он говорил, «выпускал пар». Хорошо, что она с ним не ходила и не видела, как они там «болеют».

Но по большому счету Игорь был просто замечательный... А как он нежно целовал ее, как нашептывал ласковые слова... Она теряла голову... Мир останавливался вокруг... И... И все же они вчера вновь чуть не поссорились. «Надо что-то делать...»

4.3

Мысли Ирины были прерваны появлением посетительницы. В бутик зашла дама лет тридцати пяти, хотя, сколько ей на самом деле лет, сказать было сложно. Спасибо современным косметическим средствам.

Ирина приветливо кивнула.

Она давно усвоила, что покупателей необходимо приветствовать. Правда, не так навязчиво, как иногда делают молодые продавцы, которых обучали стандартам поведения в магазине и обязали говорить всем входящим «Здравствуйте!». Девочки и мальчишки, не чувствуя ситуации, старались исполнить правила обслуживания и говорили заученные слова то не к месту, то в спину, то кричали их через весь зал. И это было смешно и достижению цели, повышению качества обслуживания и улучшению имиджа, не способствовало. Девочек и мальчиков вышколили, но не объяснили, *зачем* все это нужно делать и *как именно* произносить приветствие в зависимости от обстоятельств. Вот и получалось то, что получалось.

4.4

У каждого человека есть собственное понятие своей и чужой территории. Возможно, эти знания на уровне ощущений достались нам от природы. В конце концов какие бы мы ни были социальные и разумные существа, но то, что мы принадлежим к разряду млекопитающих, никто пока не оспорил. А у всех живых существ есть своя территория обитания. Ее метят, за нее борются, ее охраняют. И каждое живое существо знает, когда оно вторглось на чужую территорию и когда нарушили его границу. У людей те же правила. Мы раздражаемся, когда к нашим вещам прикасаются без спроса, когда кто-то подходит к нам слишком близко, когда критикуют то, что для нас дорого. Территорией человека может быть и пространство вокруг него, и его дом, и его вещи, и его убеждения — все, что люди привыкли считать собой или своим.

В обществе приняты какие-то описанные или негласные нормы поведения, которые худо-бедно регулируют этот вопрос. Мы привыкли «сжимать» свою территорию в транспорте, где в часы пик люди могут находиться очень близко друг к другу. Мы привыкли спрашивать разрешения войти в чей-то кабинет. Мы знаем, что, входя в магазин, где есть прилавок, мы можем совершен-

но свободно себя чувствовать в пространстве, предназначенном для покупателей, но не имеем права зайти в подсобку или положить свои вещи на витрину.

Что же происходит в местах, где мы не знаем правил поведения? Мы либо стараемся туда не попадать; либо следим за поведением тех, кто знает, как себя в этом пространстве вести; либо заходим и пытаемся сориентироваться на месте.

4.5

Ирина знала, что человека, входящего в ее бутик, в ее пространство, впервые, необходимо «пропустить на территорию». На него нельзя «нападать». Он должен осмотреться и понять ситуацию. Первые несколько секунд человек не готов к общению. Он сканирует обстановку. Поэтому Ирина выбрала следующую тактику.

1. Она обязательно встречалась глазами с посетителем и приветствовала его. Это мог быть легкий кивок либо любое приветственное слово.
2. Затем в зависимости от ситуации она могла сказать что-то типа: «Проходите!» или просто легким жестом пригласить человека зайти, тем самым передавая сообщение о правилах нахождения на этой территории. Это было что-то вроде: «Заходите. Все в порядке. Вам здесь рады. Чувствуйте себя как дома». Эти слова не были проговорены, но Ирина старалась сделать так, чтобы входящий почувствовал, воспринял это сообщение.

Дальше краем глаза она наблюдала за адаптацией человека в пространстве и не вступала в разговор, пока процесс осмотра территории не завершился.

4.6

Бывали, конечно, и исключения, когда данная тактика не работала. Все зависело от посетителя.

Иногда встречались очень стеснительные и пугливые люди. Тогда Ирина начинала общение сразу. Но очень мягко, чтобы не напугать, а успокоить посетительницу (чаще это были именно женщины).

Иногда в бутик буквально «влетали» мужчины или женщины, которые вели себя демонстративно, иногда даже нагло, распоряжаясь и требуя того, что они хотят. Они просто «занимали территорию», не выясняя правил, и всегда были готовы к бою по отстаиванию своих прав вести себя так, как им нравится.

Раньше это Ирину расстраивало и вышибало из колеи. Но потом, читая книги по психологии, она поняла, что яркое демонстративное поведение — это сигнал о том, что в душе и жизни у человека не все в порядке, и Ирина начала к ним относиться спокойнее и иногда даже с сочувствием. Она не вступала с ними в конфликт, а старалась достойно и спокойно помочь им выбрать то, что они хотят. Хотя могла и вступить «в бой». *Клиент не всегда прав.* Нельзя терпеть явное хамство.

4.7

Только что зашедшая женщина вела себя обычно. Поэтому Ирина, кивнув ей, сказав: «Заходите!» и улыбнувшись, отвела взгляд, всем видом показывая, что посетительница может чувствовать себя свободно.

Женщина, ориентируясь, осмотрела пространство магазина, затем быстро прошла мимо полок с сумками и аксессуарами, на долю секунды задержалась около нижнего белья и остановилась у вешалок с юбками и брюками.

Ирина помнила, как она в самом начале своей работы в подобных обстоятельствах подбегала к клиенту и задавала заученный вопрос: «Вам что-то подсказать?» Откуда взялся этот вопрос? Почему его задают все продавцы во всех магазинах? Ирина не знала. Но за годы работы поняла, что это не самый удачный вопрос. Он не информативен в большинстве случаев. Периодически, конечно, посетители отвечали на него. Но чаще на стандартный вопрос она получала стандартный ответ, который, кстати, сама использовала при посещении других магази-

нов: «Нет. Спасибо. Я сам(а) посмотрю». На этом контакт с посетителем обрывался, и нужно было ждать, когда он сам теперь что-нибудь спросит. А это не позволяет быть активной и влиять на продажу.

4.8

Ирине нравилась идея «*Помните! Не они покупают, а вы продаете!*» Нельзя пускать продажу на самотек.

Ирина, делая вид, что чем-то занята, краем глаза наблюдала за женщиной. Она ждала наступления момента, когда можно будет вступить в контакт. Этот момент можно было просто увидеть. Во время выбора и принятия решения люди выглядят *по-одному*, когда они хотят получить дополнительную информацию — *по-другому*.

4.9

Дама перебирала вещи, то доставая и осматривая их, то возвращая на место. Когда посетительница перебрала и рассмотрела какое-то количество брюк и юбок, Ирина поняла, что настал момент вмешаться.

— Я вижу, что вы смотрите брюки и юбки. Вы ищете что-то праздничное или повседневное? — присоединившись к ситуации, задала она вопрос.

— Мне нужен деловой низ под новую кофточку. Я пока не решила, должны ли это быть брюки или юбка, — задумчиво ответила дама, вертя юбку из новой коллекции, — главное, чтобы вещи сочетались... Чтобы я смотрелась элегантно.

4.10

— Каковы еще пожелания? Расскажите мне, что еще бы вам хотелось, чтобы было в ваших вещах?

— Низ не должен быть кричащим, но и простым тоже. Материал *не должен мяться*. У меня *сидячая работа*, и когда встаю, не хочу переживать, что все помялось. Вещь должна быть *ком-*

фортной, но не висеть мешком. В общем, мне трудно сформулировать. Вот и хожу уже битый час по центру и все никак не могу найти то, что нужно.

4.11

— Да, я вижу, что вы отбраковали уже часть представленных здесь вещей. Что вас конкретно в них не устроило?

— Ну... Вот эти брючки хорошие, но я боюсь, что клеш от бедра мне не пойдет. Такие брюки *полят. Не хотелось бы...* Вот эти хорошие, но не *для работы.* Они стилизованы под спортивные, а у меня кофточка легкая, шифоновая и *женственная.* Вот эти брючки темно-синего цвета, а я хотела бы либо *черные либо коричневые под туфли.* На этих внизу стразы. Они очень красивые, но несколько более нарядно, чем нужно. Я хотела бы что-то с *завышенной талией, с поясом, возможно, с красивой пряжкой.* Из *легкого материала* на лето, но не *х/б.* Но и *не полностью синтетика.* *Не хочу, чтобы парило.*

— Хорошо. Сейчас постараемся подобрать то, что вам понравится.

Ирина начала быстро просматривать брюки и юбки на штанге. Выбрала несколько. Отложила их. Сказав: «Подождите чуть-чуть, я сейчас посмотрю в той партии, которая пришла сегодня!», ушла в подсобку. Вернулась она через несколько минут, неся в руках еще одни брюки и одну юбку.

4.12

— Вот. Вначале я покажу и расскажу, а потом вы примерите понравившиеся. Или вначале все примерите, а потом я расскажу о тех вещах, которые вам понравятся?

— Вначале расскажите.

4.13

— Хорошо. Тогда начнем вот с этих итальянских брючек. Это новая коллекция деловой одежды от фирмы «Ираклия». *Высо-*

кая талия. Модный тонкий ремень с элегантной пряжкой. Современный материал. Шестьдесят пять процентов натурального волокна позволяет вам чувствовать себя комфортно при любой смене погоды весной. Тридцать пять процентов синтетического волокна делает ткань *немнущейся*, и вам *не надо* будет *беспокоиться* о том, как вы выглядите после того, как долго сидели. Эти брюки удобно брать с собой в любую поездку, так как их можно положить в чемодан, потом достать и сразу надеть, без глажки. Брюки покроены по специальным лекалам, учитывающим особенности женской фигуры. Они, с одной стороны, сидят как влитые, с другой стороны, нигде не жмут, что позволяет вам чувствовать себя в них *комфортно*. Вы можете также заметить, что они внизу почти прямые, с легким клешем от колена. Такие брюки *не будут полнить*, а, наоборот, визуально будут делать вашу фигуру более стройной. Брюки интересной фактуры. Под разными углами зрения черный цвет смотрится по-разному. Это добавляет им романтическую изюминку, а вам дает возможность сочетать их с любым легким *женственным верхом*. Кроме этого, это ограниченная коллекция, что позволит вам выглядеть неповторимо и быть уверенной, что ни у кого больше в городе нет таких брюк.

4.14

Дальше Ирина представила даме еще несколько вещей, среди которых были брюки и юбки, удовлетворявшие ее основным требованиям. То есть низ должен быть:

- ◆ деловым;
- ◆ сочетающимся с легким женственным верхом;
- ◆ не кричащим, но и не простым;
- ◆ из немнущегося материала;
- ◆ комфортным, но чтобы не сидел мешком;
- ◆ не полнящим;
- ◆ имеющим украшения, но не слишком нарядным;

Кроме того, он не должен парить.

4.15

— Обратите внимание на эту юбку. Она прямая и строгая. Как раз *деловой* вариант. И в то же время немного тонкого модного кружева на нижней юбке, виднеющегося при ходьбе, сразу делает эту юбку романтической, и вы сможете носить ее с любой *женственной* кофточкой. Легкая вышивка на полотнище в тон материала делает юбку *элегантной*, и она не смотрится просто. Специальный крой верха юбки зрительно *стройнит вашу фигуру*. Хоть материал и натуральный, но с добавлением синтетической нити, что позволит вам *не беспокоиться о том, помялась* она или нет, когда вы встаете. У вас всегда будет безупречный вид. Часть пояса из эластичного стрейч-материала, что делает юбку чрезвычайно *удобной и комфортной* для вас в любой рабочей ситуации. Она не жмет и *не теряет форму*. Вы примерите все вещи или только вот эти три?

— Я даже не знаю. Давайте, наверное, все.

4.16

— Замечательно. Сколько бы я вам ни рассказывала, вам стоит *самой все примерить и решить, что вам больше подходит*. Вам помочь примерить или вы сами справитесь?

— Нет-нет, спасибо. Я сама.

— Хорошо. Заходите. Здесь вешалки для одежды. Когда наденете, вы можете посмотретья в это зеркало, а можете выйти в зал, там есть большое. Все. Я вас оставляю.

4.17

С этими словами Ирина задернула занавеску примерочной и пошла подбирать еще вещи. Она знала, *что аппетит приходит во время еды. Главное, чтобы клиент начал мерить*. Часто после примерки дамы берут то, на что в самом начале и внимания не обратили или в чем сомневались. *Вещь на вешалке и вещь на фигуре смотрятся по-разному*.

4.18

Ирина двигалась от вешалок к примерочной и обратно. Она принесла еще пару брюк и две кофточка. Дама посопротивлялась, но кофточка примерила. Периодически она выходила в центр зала и начинала вертеться у большого зеркала. Некоторые вещи ей явно нравились. Заметив, что вещь посетительнице нравится, Ирина подходила ближе, смотря на отражение в зеркале, поправляла какую-нибудь складочку или оттягивала длину и с задумчивым видом говорила что-то, обращающее внимание клиентки на преимущества вещи.

— Обратите внимание, как эта строчка красиво подчеркивает линию бедра. Она делает юбку *элегантной*. Вы ведь этого хотели?

Ирина не хвалила свои вещи. Сейчас перед ней была явно самостоятельная дама, которая предпочитает сама решать, идет ей что-то или нет, покупать или нет. У таких людей всегда есть свое мнение, и при принятии решения они опираются именно на него. Таких людей нельзя оценивать, им нельзя хвалить вещь и давать рекомендации от своего имени, типа «Как вам идет! Я вам рекомендую брать!» С ними необходимо поступать осторожно, вводя информацию для принятия решения ненавязчиво, как бы незначай. Не дай бог они почувствуют давление.

— Длина как раз до середины каблука. Такие брюки подойдут к любым туфлям с каблуком от пяти до восьми сантиметров.

4.19

Хорошо, что посетителей в магазине сейчас не было. Нет, конечно, это плохо, когда нет посетителей, но в данной ситуации это позволило Ирине более внимательно поработать с запросом клиентки и получить желаемый результат.

После почти получасовой примерки решение было принято. Обошлось без серьезных возражений, что порадовало Ирину. Возражения типа «А вдруг они вытянутся при стирке?!» и «Не слишком ли эта юбка молодежная?» Ирина парировала с легкостью.

4.20

Еще через пять минут Ирина упаковывала в фирменный пакет брюки, юбку и... кофточку, которая так шла к юбке.

— У нас новые поступления раз в две недели. Раз в два месяца я сама езжу за товаром и часто выполняю просьбы наших постоянных клиентов привезти что-нибудь особенное лично для них. Вот наша визитка. Вы можете звонить мне или девочкам в любое время.

Передавая пакет клиентке, Ирина на секунду как бы замешкалась. Это был специально рассчитанный момент для перехода к завершающей технологии:

— А зачем вам звонить?.. Может быть, лучше мы вам просто будем отсылать SMS-сообщение о поступлении новой коллекции? — и не дожидаясь ответа, она добавила, как будто все уже решено: Диктуйте телефон!

4.21

Клиентка ушла. Она долго прощалась и явно была довольна. Только что полученный номер мобильного Ирина тут же занесла в блокнот, куда все сотрудники заносили данные о клиентах и телефоны для рассылки новостей. Настроение было приподнятым. Ведь она не только сделала хорошую продажу, главное, что клиентка ушла довольная. Ирина старалась всегда подобрать посетительницам вещи, которые им шли. *Довольный клиент — это постоянный клиент.*

ЭПИЗОД 5

5.1

Ссора разразилась совершенно неожиданно. Ирина и Игорь просто обсуждали, как провести воскресный день.

— Слушай, а давай завтра пойдем на футбол? Завтра наши играют с испанцами. Отборочный тур Кубка УЕФА. Наши уже

пять лет туда не попадали. А потом посидим в кафешке над морем, пивка поьем. Ну, тебе можем заказать коктейльчик какой-нибудь экзотический. — И в глазах Игоря засветилась надежда.

— Вновь ты со своим футболом! Ты же все время его по телевизору смотришь. Только что чемпионат мира прошел. Разве наши здесь будут играть лучше? Это же совсем другой уровень. И что там интересного? Только пьяные мужики, запах пива и мат со всех сторон.

— Ириша, ты когда в последний раз была на футболе?

— Я никогда не была! — воскликнула Ирина голосом человека, полностью уверенного в своей правоте. — Но помню, как в детстве мы часто проходили мимо стадиона... И дни, когда был футбол, я запомнила на всю жизнь. Бр-р-р... Мерзость какая. — Ирина поежилась, всем видом показывая свое отношение к такому ужасному времяпровождению, как посещение матчей по футболу.

— Как ты можешь так говорить? — обиделся Игорь. — Разве я похож на пьянчугу, ругающегося матом? Сейчас на футбол ходят приличные люди. И женщины тоже. Ну, бывает, крепкое словцо вырвется. Так эмоций же сколько! Адреналин! Общая атмосфера! Энергетика!.. Ведь это же...

— Слушай! А давай пойдем лучше с Верочкой и Стасом в ночной клуб в «Аркадии». Там сегодня модная группа выступает... Три симпатичные девушки... Ты знаешь, о ком я... Посидим. Пообщаемся. Потанцуем. Я так давно не танцевала... Там пиво тоже есть. Немецкое. Не то что в этих кафешках. Ребята туда все время ходят. Все время нас приглашают. Обещают, что получим удовольствие.

— Угу! Удовольствие. — скривился Игорь. — Сидишь рядом с прожигателями жизни, наворовавшими деньги и скупающими себе девочек на ночь в таких борделях, как твой ночной клуб. Лучше уж футбол. Там народ честнее. Эмоции настоящие, живые. А не эти рафинированные... Как там теперь все это называют?.. Да! Гламур!.. Елки...

Игорь стал метаться по комнате, говорить резче, громче. Его лицо исказилось презрительной гримасой. По всем признакам Ирина поняла, что он злится. И по опыту она знала, что именно сейчас надо остановиться. Иначе потом они вновь наговорят друг другу всякой обидной ерунды и придется долго мириться. Ирина давно научилась обходить острые углы с Игорем. Вот и вчера все закончилось хорошо. Но именно сегодня и именно сейчас в голове промелькнула мысль, которая заглушила голос разума: «Ну почему я должна все время уступать и сглаживать? Почему всегда я?»

Это было частичной правдой. Ира знала, что Игорь почти всегда мирится первым и старается с ней не ссориться. Но в данный момент думать и вспоминать об этом не хотелось. Что-то внутри говорило: «Сама посмотри! Это же несправедливо! Разве он думает о тебе? Футбол ему подавай! А твои интересы где?..»

— Мы идем завтра в ночной клуб с друзьями или не идем никуда! — повысив голос, сказала Ирина, развернулась и понесла в кухню чашки.

— Ириша! Ну что ты? Не люблю я этого твоего Стаса, — Игорь появился в дверях кухни и остановился, облокотившись на косяк. — Он какой-то весь из себя «крутой». Не люблю. Я не знаю, о чем с ним разговаривать. Он какой-то искусственный. Он меня опять будет спрашивать, сколько я зарабатываю на сделке, и с умным видом советовать, как дожимать клиентов, чтобы они были шелковыми. Как будто бы он это знает лучше меня. А я ради тебя буду все это терпеть. А Верочка?! Целый вечер будет говорить о бутиках и сколько стоит ее купальник или кофточка. Неужели ты не видишь, что она с тобой «дружит» из-за скидок, которые ты ей даешь в своем магазине?

— Не нападай на Верочку. Мы с ней с шестого класса вместе за партой сидели. Она моя лучшая подруга! — начала защищаться Ирина и поставила только что вымытую тарелку в сушилку с такой силой, что тарелка хрустнула и разлетелась на две половинки. — И вообще, что ты мне под руку говоришь? Тебе бы только настоять на своем!

Ирина почти в ярости бросила куски тарелки в мусорное ведро. Когда она оглянулась, Игоря уже не было в дверях. А через мгновение входная дверь хлопнула, и стало тихо. Только капала вода из крана в раковину. Ирина села и заплакала: «И почему так все по-дурацки складывается? Нормальные, умные, успешные люди. Без каких-то проблем. И любим же друг друга...»

ЭПИЗОД 6

6.1

Звук удара захлопнувшейся за спиной двери гулко отозвался в стенах подъезда. Не замечая ничего вокруг, Игорь сбежал по старой мраморной лестнице и выскочил во двор. Легкий летний ветерок обдул лицо и заершил волосы на голове. Это немного отрезвило, но ненадолго...

«Как она могла? Постоянно одно и то же! Достанет до кости, а потом: “Я ведь женщина! Я имею право!”» Перед глазами возник образ Иры, и Игорь разозлился еще больше. Да! Она очень привлекательна! Да! Он ее любит! Но почему этим надо пользоваться и все время его воспитывать, придираться, обвинять?

Конечно, если быть до конца честным, то такое происходило не всегда. Можно даже сказать, что это была их первая серьезная ссора за тот год, как они знакомы. Он первый раз ушел из дома. Да, они периодически ссорились, но все заканчивалось примирением в тот же день. Но сейчас Игорю казалось, что она «грызет» его постоянно и что они совершенно разные люди. «Футбол ей, видишь ли, противен! Гламур ей подавай! Скоро и меня захочет гламурными бантиками обвязать, как елку. Не бывать этому! Я мужик или кто?»

Игорь несся семимильными шагами, не очень даже соображая куда. Ему просто надо было куда-то идти. И с каждым шагом он накручивал себя все больше и больше. «Все! Конец! Я не баба, чтобы все эти цуцылы-муцелы терпеть. Захочет — сама позвонит и помирится!»

Через полчаса быстрой ходьбы Игорь уже почти успокоился. Непримиримость в душе осталась, но о произошедшем он уже думал спокойнее. Звоня в дверь родителей, он твердо знал, что обязательно помирится с Ириной, но... но только на своих условиях. Кто в конце концов в доме хозяин? Кто мужчина?

— Сына! Что случилось? Где Ирочка?

— Мы поссорились. Немножко. Ты не переживай. Все нормально. Бывает. Я переночую у вас сегодня? Тем более, мне кое-что нужно забрать и сделать несколько важных звонков. А Ире нужно выспаться...

Маме нравилась Ирина. Она считала, что сыну повезло, что его полюбила такая приятная, умная, красивая женщина. Ирина с мамой дружили, обменивались рецептами, созванивались, советовались. Ирина приносила маме модные журналы, иногда какие-то вещи, которые так шли маме. Периодически сплетничали на кухне, пока мужчины возились с «железом». С появлением Ирины мама даже как-то подтянулась, помолодела. Они прожили с отцом счастливо почти тридцать лет. Вырастили сына. Его, Игоря. Но мама всегда мечтала о дочери. И когда Игорь познакомил Ирину с родителями, мама просто расплакалась от счастья.

В общем, искать поддержки в противостоянии у мамы было бессмысленно. Да и не любил Игорь рассказывать кому-то о своих личных переживаниях. Мужчина должен сдерживаться и держать все при себе. Хотя... Кто так решил?

— Что ты держишь парня в прихожей? Заходи, Игорек! — произнес басом отец, выходя из комнаты. Он был большим, мощным и напоминал белого медведя. — Ну поссорились они! С кем не бывает? А мы с тобой сколько раз разводились, а? И ничего! Живем, любим. Вон сына какого вырастили. Кое-чего и в жизни добились. Все образуется! Иди лучше, сообрази что-нибудь на ужин. Путь к сердцу...

Разговоры за разговорами. Сердце оттаяло. Очень сильно захотелось позвонить туда, где, наверное, плакала Иришка... Его Иришка. Но... но решение было принято. И Игорь решил идти до конца.

ЭПИЗОД 7

7.1

Игорь позвонил поздно вечером, холодно извинился и спокойным голосом сказал, что сегодня он останется ночевать у родителей. Пожелал ей спокойной ночи, сказал без эмоций: «Целую» — и, не дождавшись ответного поцелуя, положил трубку.

«Сама виновата... Наверное. А с другой стороны. Ну почему я всегда виню себя? Вон стервы молодцы. Думают о себе и всегда считают себя правыми.

И правильно делают. Чем лучше к мужчинам относишься, тем больше садятся на голову. Ладно. Как там говорила Скарлетт О'Хара? Я подумаю об этом завтра».

Ирина потушила лампу у кровати, укрылась цветастым одеялом, пахнущим, как обещала реклама, морозной свежестью, и... вскоре уснула.

Воскресенье прошло спокойно в домашних хлопотах. Несколько раз Ирине звонили девочки из магазина. Спрашивали то о скидках, то о поставках.

Ирина отвечала быстро, думая: «Молодцы девчонки! Сегодня будет хороший выторг. Воскресенье. Да и на смене Наташа с Олей. Симпатичные, коммуникабельные. Их смена всегда умудрялась продавать больше всех».

О соре с Игорем она предпочитала не думать. Все как-то решится. Хотя... хотя на душе все равно было беспокойно и хотелось услышать его голос, прикоснуться, почувствовать его дыхание... Нет! Сейчас она об этом думать не будет. Он сам должен проявить инициативу. В конце концов кто хлопнул дверью и ушел? Она? Нет. Он. Так вот пусть теперь сам в эту дверь первый и позвонит! И пусть будут цветы, и пусть просит прощения! Все! Решено!.. И почему я мучаюсь, когда он там, на своем футболе, наверное, и думать обо всем забыл и кричит с друзьями как ненормальный...»

От этой мысли стало совсем как-то обидно, и Ирина, сказав себе: «Я все равно права!», позвонила Верочке...

ЭПИЗОД 8

8.1

«Надо что-то делать! Надо что-то менять!» — это были даже не мысли, а навязчивые мантры, которые крутились в голове с самого утра. — И в работе... и в отношениях с Иришкой...»

Игорь уже два года возглавлял самый крупный филиал агентства недвижимости «Гранд». Всех людей он подбирал сам. Все в бизнесе не один год. Опытные. Серьезные. Активные. Все хорошо! Только вот результаты в последнее время не радуют.

Можно, конечно, сослаться на объективные причины. Мол, этих агентств недвижимости на каждом углу по несколько штук. Клиенты избалованы и не хотят подписывать эксклюзивный контракт на обслуживание. Одна и та же квартира продается во всех агентствах города. Ты назначаешь просмотр клиенту. Он приходит. А квартира уже полчаса как заавансирована конкурентами. Цены сумасшедшие. И так далее и тому подобное. И куда бедному риелтору податься, чтобы заработать свои кровные проценты?

Но если посмотреть с другой стороны, то появились и новые возможности. Если раньше работали лишь на рынке вторичного жилья, то теперь много строят. Агентства научились работать со строительными компаниями и начали продавать «первичное жилье» или «новострой». Банки стали охотнее, чем раньше, давать кредиты на жилье. Развился рынок аренды и промышленной недвижимости. Вновь начался ажиотаж вокруг земельных участков и коттеджных поселков.

8.2

Рынок не стоит на месте. А его сотрудники?.. Многие из них остались в прошлом, в том времени, когда конкуренция была не настолько высока и можно было себя чувствовать королем

и диктовать клиентам условия. В том времени, когда за одну хорошую сделку риелтор получал солидные деньги. В том времени, когда достаточно было просто водить клиентов по объектам и называть это показами.

Они старая гвардия. Они хорошие люди. Но «хороший человек» — это не профессия. Особенно когда совсем рядом с их стареньким офисом открылся новый сияющий офис конкурирующей сети агентств недвижимости «Империя».

Они предполагали, что будет отток клиентов, но никто не ожидал, что настолько большой. Да, конечно, в их бизнесе огромное значение имеют рекомендации. Многие клиенты передают риелтора из рук в руки.

Покупка или продажа квартиры — это не перчатки поменять. Здесь большие деньги и большие риски. Для многих их квартира — это все, что у них есть ценного. И люди предпочитают иметь дело с проверенным человеком, знакомым риелтором, известным и не запятнавшим свою репутацию агентством. Именно на это делал ставку Игорь и постоянно повторял это своим сотрудникам: *«Единожды солгавший, кто ж тебе поверит!»* и *«Доверие можно потерять за несколько минут, а восстанавливать придется годами»*.

Но ситуация вновь изменилась. Соседи-конкуренты провели серьезную рекламную кампанию, в течение которой информировали клиентов о создании единой юридической службы, гарантирующей защищенность всех сделок.

Рынок меняется не по дням, а по часам, и нужно придумать что-то, что позволило бы не только выжить, но и стабильно получать планируемый доход.

8.3

«Еще и с Иришей поссорился! — с досадой подумал Игорь, заворачивая в переулок и паркуя машину около офиса. — И какая муха ее укусила? И что я такого сказал? Просто попросил пойти на футбол... И столько негатива. И зачем я пошел на поводу у ее эмоций?»

Секретарша Людочка приветливо улыбнулась.

— Вам звонил какой-то Павел Витальевич. По-моему, фамилия Большаков. Уже два раза звонил. Он просил, чтобы вы перезвонили. У вас мобильный не работает?

— Елки! Да, забыл включить.

Такое с Игорем случалось редко. Телефон — это рабочий инструмент. Он никогда не выключается. Клиент может позвонить в любой момент дня и ночи. У Игоря было два телефона. Но вчера, после футбола и обсуждения с закадычным другом превратностей семейной жизни, Игорь, вернувшись за полночь домой к родителям, в сердцах послал все и всех к черту, выключил все телефоны и решил выспаться. Утром он проспал и, торопливо собираясь, так и забыл их включить вновь.

— Елки! Сейчас ему перезвоню. Людочка, свари мне кофе!

8.4

После звонка Большакову Игорь закрылся в своем кабинете и начал готовиться к встрече, которую они назначили на 12:00. Он всегда готовился, хоть многие и считали все эти его *таблицы подготовки* ерундой. Но он знал, что для него таблицы работают. И результаты доказывали это. Потом все спрашивали, как это у него получается. И когда он отшучивался: «Готовиться надо!», все смеялись, говорили, что будут и... и все продолжалось, как было.

«Итак, Большаков Павел Витальевич, директор консалтингового центра, ищет помещение под офис. Первая реальная встреча. Сегодня, возможно, нужно будет что-то показать заказчику, чтобы уточнить его требования. Итак, каков же расклад сейчас?» — подумал Игорь и достал заготовленную таблицу-пустографку с шестью вопросами.

ЧЕГО ХОЧУ ОТ ЭТОЙ ВСТРЕЧИ Я?	ЧЕГО ХОЧЕТ ОН? (ЧЕГО ОН МОЖЕТ ХОТЕТЬ?)
ЧТО Я ХОЧУ, ЧТОБЫ ОН УЗНАЛ?	КАКУЮ АТМОСФЕРУ Я ХОЧУ СОЗДАТЬ?
Вариант сценария:	Возможные проблемы и возражения:

Вопрос 1. Чего хочу от встречи я?

У меня два часа. За это время хочу:

Программа-минимум: получить точную информации о заказе и клиенте.

Результат:

- ♦ заполнен стандартный бланк заказа;
- ♦ получены ответы на вопросы «Зачем?» и «Почему?»;
- ♦ заполнена дополнительная форма о клиенте (тип, ценности, значимые слова).

Программа-оптимум: получить информацию, подписать договор об эксклюзивном обслуживании и показать несколько объектов.

Результат:

То же, что и в программе минимум, плюс

- ♦ подписан договор об эксклюзиве;
- ♦ осуществлен показ 2–3 объектов и получена дополнительная информация;
- ♦ зафиксировано время следующей встречи и порядок работы.

Программа-максимум: продажа

Результат:

То же, что и в программе минимум, плюс оформлен задаток на офис.

Вопрос 2. Чего хочет он (клиент)? (Чего может хотеть он?)

Из предварительного разговора известна следующая информация.

- ♦ Клиент — директор консалтингового центра. Отставной военный.
- ♦ Штат постоянных сотрудников компании — 14 человек.
- ♦ Есть привлекаемые специалисты (число меняется).
- ♦ Пять направлений деятельности (подбор персонала, тренинги, консультирование, конференц-сервис, интернет-магазин).

Возникшие проблемы:

- ♦ Существующий офис покупался давно, когда в компании не было тренингового департамента. Сейчас, когда тренинговый отдел развился, встал вопрос о собственном помещении для проведения семинаров и тренингов. В настоящее время залы для занятий набранных групп арендуются.
- ♦ Сейчас часть сотрудников фирмы, работающих в различных направлениях, размещается в одном пространстве, что неудобно.

- ♦ В связи с планированием новых направлений деятельности требуется дополнительная площадь.

Хотят:

- ♦ помещение в центре города;
- ♦ лучше с ремонтом. Но согласны на косметический ремонт;
- ♦ обязательно наличие большого зала площадью 60–100 м²;
- ♦ обязательно наличие нескольких помещений от 15 м² для сотрудников различных департаментов;
- ♦ хорошо, если рядом будет транспортная развязка и место для парковки машин.

Мои предположения:

Если бы я был на месте клиента, то, возможно, я бы еще хотел:

- ♦ выгодно продать существующее помещение;
- ♦ взять новый офис по минимальной цене;
- ♦ найти и оформить покупку быстро и четко (бывший военный);
- ♦ чтобы были все коммуникации (телефоны и быстрый Интернет).

Вопрос 3. Что я хочу, чтобы он узнал?

Я хочу, чтобы он узнал:

- 1) что я профессионал;
- 2) что в нашей базе более 200 вариантов офисов;
- 3) что наше агентство надежное и работает на рынке более 8 лет;
- 4) что мы являемся не просто риелторами, а высококвалифицированными консультантами по недвижимости.

Вопрос 4. Какую атмосферу я хочу создать?

Вначале должна быть официальная обстановка с демонстрацией четкости работы (как в армии). Затем переход на неформально-дружеские отношения.

Игорь посмотрел на получившуюся таблицу. Пока не хватало информации:

- ♦ о типе клиента;
- ♦ о его ценностях и положительных критериях выбора;
- ♦ о тех, кто еще принимает решение, кроме него;
- ♦ об отрицательных критериях (то есть неизвестно, что клиент «не хочет», чтобы было в его новом офисе).

Таблица подготовки к встрече с П. В. Большаковым

ЧЕГО ХОЧУ ОТ ЭТОЙ ВСТРЕЧИ Я?	ЧЕГО ХОЧЕТ ОН?
<p>У меня 2 часа. За это время хочу:</p> <p><u>Программа-минимум</u>: получить точную информацию о заказе и клиенте.</p> <p>Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> — заполнен стандартный бланк заказа; — получены ответы на вопросы «Зачем?» и «Почему?»; — заполнена дополнительная форма о клиенте (тип, ценности, значимые слова). <p><u>Программа-оптимум</u>: получить информацию, подписать договор об эксклюзивном обслуживании и показать несколько объектов.</p> <p><i>Результат</i>:</p> <p>То же, что и в программе минимум, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> — подписан договор об эксклюзиве; — осуществлен показ 2–3 объектов и получена дополнительная информация; — зафиксировано время следующей встречи и поря- док работы. <p><u>Программа-максимум</u>: продажа.</p>	<p>Из предварительного разговора известна следующая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> — клиент — директор консалтингового центра, отставной военный; — штат постоянных сотрудников компании — 14 человек; — есть привлекаемые специалисты (число меняется); — пять направлений деятельности (подбор персонала, тренинги, консультирование, конференц-сервис, Интернет-магазин). <p>Возникшие <i>проблемы</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> — существующий офис покупался давно, когда в компании не было тренингового департамента. Сейчас, когда тренинговый центр развился, встал вопрос о собственном помещении для проведения занятий. В настоящее время залы арендуются. — сейчас часть сотрудников с различным направлением деятельности работает в одном помещении, что неудобно; — в связи с планированием новых направлений деятельности требуется дополнительная площадь. <p><i>Хотят</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> — помещение в центре города; — лучше с евроремонтom, но согласны на косметический ремонт; — обязательно наличие большого зала или комнаты площадью 60–100 м²; — обязательно наличие нескольких помещений от 15 м² для сотрудников различных департаментов;

<p><i>Результат:</i> То же, что и в программе минимум, плюс оформлен за- даток на офис</p>	<p>— хорошая транспортная развязка и место для парковки. <i>Мои предположения:</i> Если бы я был на месте клиента, то, возможно, я бы еще хотел: — выгодно продать существующее помещение; — взять новый офис по минимальной цене; — найти и оформить покупку быстро и четко (бывший военный); — чтобы были все коммуникации (телефоны и быстрый Интернет)</p>
<p>ЧТО Я ХОЧУ, ЧТОБЫ ОН УЗНАЛ? Я хочу, чтобы он узнал: 1) что я профессионал; 2) что в нашей базе более 200 вариантов офисов; 3) что наше агентство надежное и работает на рынке более 8 лет; 4) что мы являемся не только риэлторами, но и кон- сультантами по недвижимости; 5) что нашими клиентами являются серьезные компа- нии; 6) что при подписании эксклюзива клиент получит скидку на обслуживание</p>	<p>КАКУЮ АТМОСФЕРУ Я ХОЧУ СОЗДАТЬ? Вначале должна быть официальная обстановка с демонстрацией четкости ра- боты (как в армии). Затем переход на неформально-дружеские отношения</p>

Все это нужно будет выяснить при встрече.

Также пока было непонятно, какие могут быть возражения у Большакова, не считая, конечно, стандартных возражений о цене объекта и стоимости услуг агентства. С этим тоже нужно было бы поработать.

8.5

Заполненный лист лежал перед Игорем. Это был уже второй лист, который он подошьет в *досье этого клиента*. Первый, который пока полностью не заполнен, уже был подшит в скоросшиватель. Там были основные данные и контактная информация, которые есть на настоящий момент. Вскоре в папке появятся заявка, договор, заметки Игоря по клиенту и запросу... возможно, он туда подошьет еще и свой анализ ситуации после первых просмотров. Но это будет потом. Сейчас он должен наметить линию поведения и подготовить сценарий встречи.

8.6

Раньше все его спрашивали: «Зачем ты это делаешь? Ведь неизвестно, кто придет. Ты только зря тратишь время. Никогда не бывает, чтобы все шло, как запланируешь. Надо ориентироваться на месте, импровизировать». Игорь никого не переубеждал, хотя и не делал из технологии секрета. В самом начале свой работы ему на глаза в какой-то книге от гуру продаж попала фраза, которую он хорошо запомнил: «*Неудачник импровизирует. Победитель готовится!*». Была еще одна фраза, которую он помнил с детства: «*Хороший экспромт — это хорошо подготовленный экспромт*».

Да, он согласен. Нельзя предусмотреть всего. Но когда он готовился к встрече по своей технологии, то мышление становилось четче, вся аргументация логично выстраивалась, происходила настройка на клиента и продажу. Часто при обдумывании появлялись новые идеи и мысли.

При взгляде на заполненную информацией страницу появлялось не только чувство целостности, но и сразу были видны какие-то нестыковки. И, кроме того, все такого рода подготовки оставались в его памяти как готовые сценарии. И даже если разговор с клиентом сразу же выходил из намеченного русла, ему не нужно было лихорадочно думать на ходу и придумывать варианты дальнейшего общения. У него всегда были в запасе варианты Б, В и так далее, те, которые он подготавливал к другим встречам с другими клиентами. У него, как у хорошего разведчика, всегда был в резерве уже обдуманый запасной план дальнейших действий.

8.7

Риелторам своего агентства Игорь всегда говорил: «Если вы просто сопровождаете клиента на просмотре, то вы пассивный немой свидетель при клиенте, а не консультант по недвижимости. Показ — это время собирать информацию и продавать. Встреча с клиентом — всегда переговоры. Кто-нибудь из серьезных специалистов или бизнесменов пойдет на переговоры с потенциальными партнерами без подготовки? Можете ли вы представить себе главу фирмы, идущего на переговоры без тщательно разработанной стратегии и тактики, а с мыслью: “Придем и на месте разберемся”. Нет! Поэтому, если вы хотите стать профессионалами своего дела, то «Готовиться! Готовиться! И еще раз готовиться!»»

8.8

Лист информационной подготовки все еще лежал на столе перед Игорем. До прихода клиента оставалось немного времени. Осталось только прописать приблизительный сценарий и подобрать несколько вариантов помещений из базы для первичного просмотра.

Поэтому Игорь взял еще один лист бумаги и написал: «Вариант сценария первой встречи».

Вариант сценария

1. Поздороваться, выйдя из-за стола, четким голосом (как в армии). Возможно, даже сказав: «Здравия желаю!», показывая свою бывшую принадлежность к вооруженным силам (присоединение). Пожать руку.
2. Предложить присесть. Самому сесть за стол и раскрыть бумаги. Спросить, не хочет ли кофе или чай. Если да, то попросить Людочку сварить кофе или приготовить чай таким тоном, как это делают военные или начальники.
3. Возможно, для установления контакта пообщаться несколько минут: поговорить об армии или на тему консалтинговой деятельности.
4. Попросить рассказать:
 - ♦ о компании и чем она занимается (слушать значимые слова, определить тип клиента и собрать дополнительную информацию о бизнесе и людях);
 - ♦ еще раз о том, какого типа офис он хочет купить;
 - ♦ какой офис есть у него сейчас, чем он ему нравится и что ему в нем не нравится (первичная техника оценки + диагностика типа клиента и определение его ценностей + получение информации о потенциальном объекте для продажи или сдачи в аренду);
 - ♦ узнать «Зачем? Почему? Для чего?» ему нужен новый офис именно с такими параметрами, которые он указал (по каждому параметру в отдельности);
 - ♦ узнать, есть ли кто-нибудь еще, кто будет принимать решение или имеет совещательный голос.

Занести всю информацию в блокнот (для дальнейшего размещения в досье и подготовки презентаций).

5. После сбора информации просмотреть при нем записи и сделать краткое резюме его заказа. Получить подтверждение.
6. Далее очень кратко и четко рассказать:
 - ♦ о нашем агентстве и нашем 8-летнем опыте работы на рынке;
 - ♦ о том, что в нашей базе более 200 вариантов офисных помещений;
 - ♦ о том, что наше кредо — работать четко и быстро.
7. Затем перейти к трем вариантам, которые подобраны для него заранее (для начала). Рассказывая о каждом варианте обязательно отметить, что помещения:
 - ♦ находятся в центре города или в районах, недалеко от центра, с хорошей транспортной развязкой и местом для парковки;

- ◆ что там есть несколько маленьких комнат и один большой зал или же есть возможность снести стенку и из двух смежных помещений сделать одно большое;
- ◆ что либо есть все коммуникации, либо есть возможность их подведения (несколько телефонных линий и скоростной Интернет).

При этом варианты подобрать по правилу трех цен, начиная от самого дорогого, вторым представив «оптимальный вариант», и предложив в завершении почти «убитый», но по низкой цене. В этом месте можно выяснить платежеспособность клиента. И, возможно, встанет вопрос об оценке его нынешнего офиса.

1. Если три варианта и их цены у него не вызвали смущения, то перейти к вопросу о времени просмотра. Если цена высока — предложить три варианта более дешевых объектов по той же схеме трех цен.
2. Если клиент согласен, то сразу же связаться с хозяевами объектов и договориться о времени просмотра. Если нет, то выяснить дополнительную информацию или выявить возникшие возражения и поработать с ними.
3. Встреча должна завершиться договором о времени и порядке просмотра объектов.
4. Если я увижу заинтересованность клиента в объектах и работе с нами, то обязательно во время рассказов об объектах вставлять «как бы случайно» информацию о том, что:
 - ◆ эти объекты в эксклюзиве только у нас;
 - ◆ для тех, кто работает с нами на основании договора об эксклюзивном обслуживании, существуют скидки на оформление сделок;
 - ◆ стоит подписать договор прямо сейчас, и это даст преимущества в скорости и качестве обслуживания.

Взять время на подготовку презентации объектов (минимум час), чтобы осмыслить новую информацию и продумать тексты презентаций показываемых объектов.

ЭПИЗОД 9

9.1

Ровно в полдень в офис вошел мужчина лет сорока пяти, в котором чувствовалась военная выправка. Еще через несколько

минут, после обмена приветствиями, предложения кофе, Игорь с пришедшим расположились в креслах около гостевого столика.

Павел Витальевич оказался очень коммуникабельным и легким в общении человеком, свободно идущим на контакт.

Поговорив немного о том, чем занимается клиент, Игорь сделал еще несколько записей в дополнение к уже имеющимся:

1. Внутрореферентный, мотивация «К», человек возможностей, визуал...
2. Значимые слова: «достижение целей», «работа на перспективу», «удовлетворенные клиенты»...

9.2

— Павел Витальевич! Я выбрал для просмотра несколько объектов, которые, на мой взгляд, удовлетворяют тому запросу, который вы дали нашему менеджеру по телефону. Но для того чтобы подобрать более подходящие варианты, мне нужна дополнительная информация.

— Да, конечно. Вы профессионал. Спрашивайте.

— Начнем с офиса, который есть у вас сейчас. Что в нем Вас устраивает, а что нет?

9.3

— Этот офис мы покупали давно. Когда только начинали свою деятельность. Тогда были другие соображения. Близость к дому. Небольшая цена на тот момент. Тихий дворик. Тогда у нас было только рекрутинговое агентство и конференц-сервис. Если и проводили тренинги, то по донорским программам различных фондов, в которые клиентов вовлекали другие организации. Мы просто приходили, проводили занятия на чужой территории и уходили. Офис был только рабочим пространством, куда приходили только после телефонной договоренности. *Сейчас ситуация изменилась. У нас появились новые направления деятельности.*

Управленческое консультирование. Направление, подразумевающее общение с первыми лицами и владельцами бизнеса. Для этого нужна *комната для переговоров* и *изменение дизайна*, внешнего вида помещения. Офис должен выглядеть *более современно*.

Организация и проведение коммерческих сборных и корпоративных тренингов. Сейчас мы снимаем помещения на стороне. Хотелось бы, чтобы у нас появились один, два или даже три класса, в которых можно было бы все *оборудовать для проведения занятий на своей территории*. Это *экономия на аренде и предоставление лучшего сервиса*. В свободные дни классы можно *сдавать*. *Еще одна статья дохода*.

Продажа обучающей литературы и дисков как через интернет-магазин, так и в офисе. Мы заинтересованы *в расширении клиентской базы, в появлении новых клиентов*.

Такая услуга, как продажа литературы и дисков, приводит к нам новых людей. И нам не все равно, в какой офис они будут приходить и какое впечатление наша фирма произведет на потенциальных клиентов.

Кроме этого, в связи с изменениями и *людьми, работающими в офисе, заметно прибавилось*. Я хотел бы, чтобы сотрудники каждого департамента имели свое помещение и имели все условия для эффективной работы. *Эти люди — наша команда. Мне важно, чтобы им было комфортно работать*.

Я хочу офис большей площади. С 6–7 небольшими кабинетами и 1–2 залами по 40–60 м². Можно расселить коммунальную квартиру в старом доме. Но помещения должны быть *светлыми*, дом — *крепким и красивым*. Если будет *еще хороший вид из окон*, то будет замечательно. Я люблю старую часть города, потому что много *зелени*.

Кстати, помещение может быть и на втором этаже. Сейчас у нас полуподвал, и мне это не нравится. Слишком *темно*. Желательно *тихое место*, так как шум машин мешает проведению занятий. Или окна залов должны выходить во двор. *Клиенты должны иметь возможность нас быстро найти*. Поэтому часть офиса должна быть в фасадной части. Должно быть место, где

люди могли бы спокойно *оставить свои машины*. Сейчас соседи очень недовольны, что машины стоят во дворе и детям негде играть.

Помещение может быть под ремонт, потому что я *хочу сделать свой дизайн и предусмотреть все необходимые коммуникации там, где это нужно*. Например, нам нужно помещение, где можно *оборудовать несколько туалетных комнат*, так как на тренингах или мастер-классах, бывает, собираются 20–40 и более человек. Хорошо, чтобы была кухня. Мы накрываем для участников наших семинаров столы с кофе и чаем во время кофе-паузы. И еще, необходимо предусмотреть возможности для создания *единой компьютерной сети* и условий для *работы с мультимедийным оборудованием*. В общем, мне нужно помещение, которое я могу отремонтировать *так, как мне надо*.

Мозг Игоря лихорадочно работал, анализируя и систематизируя новую информацию: «Что нового добавилось? Добавились ответы на вопросы «Что?» и «Зачем?». Итак, клиент хочет:

Современный дизайн	Для усиления имиджевого воздействия на клиентов разного ранга и для привлечения новых партнеров
Комнату для переговоров	Для работы с VIP-клиентами (первыми лицами компаний в режиме консалтинга)
Комнату, оборудованную всем необходимым	Для проведения собственных занятий и для сдачи в аренду
Все помещение «под ремонт»	Чтобы сделать дизайн по-своему и предусмотреть все необходимые коммуникации для работы единой компьютерной сети, телефонов и мультимедийного оборудования и т. д.
Несколько туалетных комнат и кухню, парковку	Для комфортной работы как сотрудников офиса, так и участников тренингов
Тихую улицу	Чтобы шум автомобилей не мешал проведению занятий
Светлые помещения и красивый вид из окон	Чтобы было приятно работать и учиться

9.4

— Павел Витальевич, думаю, что я услышал вас и понял, что вы хотите, — сказал Игорь, просматривая информацию, кото-

рую только что записал, слушая клиента. — У меня еще есть некоторые вопросы, но я думаю, что мы уточним их во время первых просмотров и подберем вам то, что вы хотите. Хотя два вопроса я бы хотел задать сейчас. Первый: вы принимаете решение о покупке офиса сами или есть еще кто-то, кто будет принимать решение вместе с вами?

— У меня есть партнер. То, что я вам рассказал, — это наше общее видение того, что нам нужно. Мы будем принимать решение коллегиально.

— Кто ваш партнер и будет ли он вместе с нами смотреть офисы?

— Да, моя коллега присоединится к нам, когда мы пойдем смотреть предлагаемые вами варианты.

9.5

— Тогда второй вопрос. Мы на рынке уже более 8 лет. Сейчас в нашей базе более 200 офисных помещений и около 80 квартир большой площади в историческом центре. Некоторые из них коммунальные, ждущие возможности расселения. Многие из них удовлетворяют вашим критериям. При этом наше кредо — работать четко и быстро. Поэтому вопрос: мы будем смотреть престижные и очень дорогие помещения бизнес-класса или же варианты эконом-класса?

— Я не очень представляю, что вы имеете в виду под этими понятиями. Вариант 300–350 тысяч нас может устроить.

— Хорошо. Я понял. Скажите, вы собираетесь рассчитаться сразу или планируете взять кредит?

— Мы аккумулировали большую часть денег. Рассчитываем оплатить сразу процентов пятьдесят и взять краткосрочный кредит на остальную сумму. Мы планируем продать старый офис и погасить задолженность.

— А вы уже делали оценку вашего сегодняшнего офиса?..

— Пока нет. Думаю предложить вам заняться его оценкой и продажей. Я за то, чтобы все было сосредоточено в одних руках.

9.6

— Хорошо! — сказал Игорь и мысленно поздравил себя с тем, что так легко они вышли на перспективу эксклюзивного комплексного обслуживания. Но говорить об эксклюзивном договоре было рано. Надо показать «товар лицом», чтобы клиент сам захотел остаться. — Тогда есть предложение посмотреть несколько вариантов офисов. Начнем сейчас или ближе к вечеру?

— Думаю, что я буду готов через часик начать просмотр. Сейчас мне нужно подъехать на полчаса к нашему клиенту, а затем сделать еще несколько звонков.

— Вы будете смотреть один или сразу с вашей коллегой?

— Я думаю, что мы сегодня будем смотреть вместе. Я сейчас ей позвоню.

9.7

Пожав друг другу руки, они расстались, договорившись о встрече через час около первого объекта. У Игоря появилась возможность сесть и проанализировать новую информацию, продумать систему аргументации и... И просто выпить кофе и перекусить. Вновь захотелось позвонить Ирине, поговорить, пригласить ее на кофеек... Ведь она сейчас была так близко. Торговый центр всего в трех кварталах от его офиса. Но... Нет! Он не сдастся. Он уже принял решение и будет ему следовать. Первый шаг должна сделать она... «Хотя... Может быть, я тоже не прав!» — эта мысль вползла змеей в сознание и начала поднимать голову. Игорь разозлился сам на себя, сказал секретарше Людочке, что вернется через полчаса, быстро вышел из офиса и зашагал в противоположную сторону от столь любимой им и Ириной кофейни.

ЭПИЗОД 10

10.1

Понедельник. День «не базарный». Ирина спрыгнула с высокого стульчика за прилавком, тихо звякнув бижутерией в ушах.

«Интересно, будут ли сегодня покупатели?» — подумала она, посмотрев сквозь стеклянные окна магазина на этажи огромного торгового центра и людей, спешащих куда-то.

Вчера ее девочки сделали хороший объем. Но вчера было воскресенье, и множество людей, гуляя по городу, забегали в сияющий огнями и притягивающий музыкой торговый центр... и оставались здесь. Бродили по маленьким и большим магазинчикам, сидели в кафе на нулевом этаже, смеялись, общались и... тратили деньги. Воскресенье всегда было днем самой большой прибыли. Девчонки любят работать по воскресеньям.

Ирина еще раз глянула сквозь витринное стекло и, развернувшись, посмотрела на свое царство. Хромированные штанги вешалок прятались за яркими кофточками, блузочками, костюмчиками, брючками и юбочками. Полки напоминали радугу с выложенным на них трикотажем всех цветов. Стелянные витрины блестели модной бижутерией, подсвеченной дневным светом. А на полках справа гордо восседали дамские сумочки всех форм и размеров. Они просто лопались от гордости за то, что такие модные и такие новые.

Ирина улыбулась. «Любая модница найдет здесь комплект на любой случай жизни, — подумала она, дотрагиваясь до струящегося шелка элитного женского белья. — Она будет очаровательна в этом!» Ирина *была уверена на все сто — сто пятьдесят процентов*, что больше нигде в городе или, по крайней мере, в этом центре ни у кого нет в продаже такого изысканного белья, модных украшений и аксессуаров, ярких и стильных повседневных нарядов и просто сногшибательных вечерних и коктейльных платьев.

Но иметь все это в магазине — еще не значит продать. Не всем объяснишь, что она сама ездит за всем этим великолепием в Европу и сама договаривается с представителями модных домов и компаний. Не всем объяснишь, что она вкладывает душу в выбор коллекций и хочет, чтобы женщины вокруг были красивыми и привлекательными. Многие заходят в ее бутик, оформленный с такой любовью, проводят глазами по всему, чем она гордится по праву, и... выходят, говоря в дверях своим спутникам: «Пошли.

И здесь ничего нет», или, узнав цену, разворачиваются и, уходя бросают ей через плечо: «За такие деньги все это должно плясать и танцевать. Такое же на промрынке стоит в двадцать раз дешевле. Вы что тут, всех за дураков держите?!»

Были, конечно же, и постоянные клиенты. Любимые и, как принято сейчас говорить, лояльные. Они приходили, восхищались, подбирали себе что-то и благодарили. Часто они просили Ирину привезти что-нибудь «этакое» для них лично. Чтобы ни у кого такого больше не было. И Ирина старалась, понимая, что *эти люди — основа ее бизнеса*. И все же было обидно, когда человек входил в ее магазинчик и уходил ни с чем. У Ирины всегда вставал один вопрос: «Что я (мы) сделали не так? Почему не продали? Почему не нашли подход?»

Ирина часто размышляла на эти темы и все время придумывала что-то новое, чтобы ее девочки работали еще лучше и учились понимать клиентов, устанавливать контакты, общаться и продавать.

Одно дело, когда ты сама привозишь и торгуешь вещами. И совсем другое, когда у тебя магазин, коллектив и ты себя называешь Директором. Это другой уровень. Это другая ответственность. Это другая работа. Ирина училась быть Директором.

Она читала много разных книг, ходила и смотрела, как работают конкуренты, подсматривала какие-то секреты обслуживания за границей или в тех магазинах, где ей самой нравилось покупать. У нее был большой личный опыт работы с клиентами. Но опыт не всегда можно передать сотрудникам. Приходилось думать, обучать, пробовать. Что-то не получалось, что-то приносило очень хорошие результаты. *«Нельзя стоять на месте. Нужно постоянно развиваться!»* — всегда повторяла Ирина своим девочкам. — *Смотрите, перенимайте опыт, пробуйте. Конкуренты не дремлют!»*

Понедельник — день не «базарный». Именно поэтому Ирина всегда работала в понедельник сама и старалась на немногочисленных покупателях пробовать новые идеи и технологии продаж, оттачивая свое мастерство.

ЭПИЗОД 11

11.1

Группа девушек впорхнула весело, шумно и ярко. Они сияли радостью, молодостью и энергией. Магазинчик «Флеранж» улыбнулся, встречая их улыбкой Ирины. Девчонки щебетали о чем-то своем. Что-то о Коленьке, о преподавателе, который заваливает, и о тусовке, которая будет сегодня в боулинге. Их руки быстро бегали по вешалкам, доставая одну вещь за другой, некоторые возвращали на место, а некоторые оставались в руках и даже уже висели на штанге в примерочной.

Ирина знала, что мешать им сейчас нельзя. Они сами все выберут и сами друг друга уговорят. Эти девчонки — просто клад для магазина. Они спешат жить и быть взрослыми. Они хотят все и сразу. Они живут, как будто бы сегодня главный день в их жизни. Они хотят быть красивее, лучше, веселее, успешнее, ярче. Они привыкли радоваться миру, брать у родителей деньги и весело их тратить.

— Ой! Я хочу это! — Одна из девушек уже крутилась перед зеркалом, а больше перед подругами в замечательном сарафанчике из новой коллекции... — Сережка увидит, умрет!

Если покупатель активен, хочет сам купить и покупает — не мешай. Подключайся только на стадии принятия решения. Это правило было выработано Ириной опытным путем, и оно почти всегда срабатывало.

Девочки упорхнули, сделав «почин» и развеяв утренние грустные воспоминания. Ирина не успела вернуться к размышлениям о ситуации с Игорем потому, что на пороге появились новые покупатели.

11.2

Первым вошел мужчина походкой хозяина жизни. Дорогие часы на запястье попали в луч солнечного света, и на полке с трикотажем начал прыгать солнечный зайчик. Это было бы ве-

село, если бы не выражение лица «хозяина жизни». Это была смесь агрессии, пренебрежения, самоуверенности, брезгливости... В общем, целый коктейль эмоций. Он был грузный, мощный, с большой шеей, с толстой барсеткой в руках, коротких серых брюках х/б и майке в полоску одной из знаменитых фирм. Завершали образ крупные золотые цепь и перстень-печатка. Все, как требует статус.

За мужчиной вплыла дива... Стройная, высокая крашеная блондинка с нарощенными длинными волосами. Весь ее гардероб состоял из различных узеньких полосочек, еле прикрывающих красивое загорелое тело. Она была просто воплощение гламурности и сексапильности.

— Котик, я быстро, — прощebetала посетительница.

— Гр-р-ру-у-у... — глаза «котика» сверкнули, и было похоже, что внутри себя он выругался.

— Ой! Я хочу примерить вот эту кофточку и вот эти брючки. Да, дорогой?

— ...

11.3

— У вас есть еще что-нибудь новенькое, необычное? — обратилась дива к Ирине, держа пару вешалочек с одеждой и намереваясь скрыться в примерочной.

— Да, конечно. Мы вчера получили совершенно новую коллекцию. А что значит «необычное»? — перехватила инициативу Ирина.

— Ну... Что-нибудь *многослойное*, такое как в журналах. Вы видели последний «Космо»?.. Вот там известная американская актриса в таком виде... Брючки... а сверху юбочка. Представляете, как интересно... И *пояс широкий*... А потом еще тонкий *прозрачный топик*... а сверху такой интересный пиджачок... весь с бахромой... рваный... и со стразами... Вы не видели? Очень *стильно*!!!! Правда, дорогой?!

— ...

11.4

Какое-то тяжелое молчание «котика» Ирину насторожило. В ситуации было что-то неестественное. Радостное щебетание гламурной дивы совершенно не сочеталось с тем, как выглядел и вел себя ее спутник.

«Может быть, тоже поссорились и теперь она таскает его по магазинам, используя ситуацию, чтобы получить побольше подарков, пока он в ее лапках? Тоже тактика. Ладно, посмотрим», — подумала Ирина и передала даме в примерочную несколько вещей. Она не помнила никакой актрисы, одетой так, как описывала посетительница, но следить за тенденциями моды было ее работой. Поэтому в последней коллекции было много вещей, которые сама она бы никогда не надела, но которые должны были просто вызвать транс у ее гламурных клиенток.

— Масечка! Посмотри! Правда, хороша? Как ты думаешь, если я появлюсь на той презентации того нового отеля... в четверг... куда нас пригласили... в этом... Все должны просто умереть!

11.5

— Тебе виднее, зайка! — сказал то ли «котик», то ли «масечка». Ирине показалось, что это прозвучало почти как: «Мне до лампочки, зараза!», и она поняла, что надо что-то делать. Ситуация, похожа, была следующая.

1. С одной стороны, деньги у «котика», и за все и всегда платит он. Он решает, а значит, нужно работать на него.
2. С другой стороны, по каким-то неизвестным Ирине причинам сейчас командует «дива». Она пытается использовать момент и получить по максимуму. И это тоже нельзя упускать из виду.
3. С третьей стороны, она, Ирина. Ее задача продать, учтя интересы обеих сторон, и, желательно, создать предпосылки для того, чтобы «дива» стала постоянной клиенткой.

11.6

— Выходите сюда, к большому зеркалу! — мягким, но уверенным голосом скомандовала Ирина посетительнице. — Здесь больше света и лучше видно.

Это был хороший и работающий прием. Во-первых, дама появится во всем блеске в центре красивого интерьера, что обязательно добавит привлекательности ей и наряду. Во-вторых, Ирина знала, что почти всегда, когда кто-то из посетительниц с вот такой модельной внешностью надевает эксклюзивные вещи и начинает ходить, как по подиуму, по ее бутику, это привлекает внимание проходящих мимо людей и они заходят в ее магазин, чтобы посмотреть «представление».

Ситуация начинает работать как на клиентку, которая убеждается в правильности своего выбора, видя восхищенные глаза зрителей, так и на спутников этих клиенток, если они есть, льстя их самолюбию. А еще ситуация работает на Ирину, привлекая к магазину внимание новых потенциальных покупателей. Именно поэтому Ирина сейчас применила эту тактику.

11.7

— Посмотрите вот с этой стороны, — сказала Ирина поправляя край юбочки, — *многослойность* — это действительно последнее веяние моды. Это *эксклюзивные* вещи. Я могу гарантировать, что вы будете такая одна. В Европе сейчас на презентации и различные вечера надевают исключительно вот такие стильные комплекты... с налетом небрежности и гламурности одновременно. Мужчина, одетый в классический костюм, и женщина в таком ярком наряде оттеняют друг друга, создают интересное соединение двух противоположностей и... становятся центром внимания, приковывая к себе взгляды...

К радости Ирины, «котик» обернулся и начал более внимательно изучать подругу, которая как замороженная влюбленно смотрела на себя в зеркало. Последнюю фразу Ирина сказала специально для него. Она надеялась, что если он деловой человек, то понимает, что именно на вечеринках и различных офици-

альных мероприятиях можно завести нужные знакомства и найти важные для бизнеса контакты. Возможность выделиться из толпы, продемонстрировать, что ты твердо стоишь на ногах и у тебя все в порядке, должна быть оценена. И, похоже, она не ошиблась.

— А ну пройдишь!.. Покрутишь!.. А у вас есть более яркий пояс и к нему какие-то побрякушки на шею? Эти мне не нравятся.

«Удалось! Мужчина стал союзником. Теперь все будет хорошо», — подумала Ирина и начала выкладывать уже не перед дамой, а перед ее спутником различные аксессуары, которые тот сам заставлял примерять спутницу, несмотря на ее капризы или восторги. Теперь покупал он. Он делал инвестиции в будущее. Он знал, зачем ему это надо.

11.8

Ирина то играла на стороне девушки, то одобряла выбор мужчины. Она старалась, чтобы они оба получили то, что хотели. И ей приятно было смотреть, как постепенно настроение обоих улучшалось и чувствовалось, что напряжение в отношениях уходит.

— Спасибо! Звоните, когда будут новые коллекции. А еще лучше, давайте договоримся, что вы перед отъездом будете нам звонить, жена будет к вам заходить и делать заказ на вот такие эксклюзивные вещи! Правда, зайка?!

— Да, мой котенок! — промурчала «дива», вручая спутнику три фирменных пакета с обновками. — Конечно, мой золотой! Мы поедем обедать в японский ресторан или ливанский?

Ответ Ирина уже не услышала. Пара вышла из магазина и, обнимаясь, направилась к выходу.

11.9

«Может быть, мне Игорю устроить что-нибудь подобное? Покапризничать. Пообижаться. Заставить крутиться возле себя... Нет. У меня так не получится. Да и Игорек совсем другой человек. Надо придумать что-то иное», — подумала Ирина, даже

не заметив, что начала искать пути примирения, а ее желание «стоять до конца» куда-то делось.

ЭПИЗОД 12

12.1

В этот момент ее мысли были прерваны телефонным звонком. Ирина подняла трубку, смутно надеясь, что это звонит Игорь. Но в трубке она услышала сбивчивый девичий голос, который даже не дал ей возможности закончить приветствие.

— Ой, здравствуйте! Мне нужна Ирина, хозяйка салона...

— Здравствуйте,— приветливо произнесла Ирина, — я вас слушаю.

— Ирина?.. Мне порекомендовала позвонить вам Ольга Минаява...

Ирина не помнила никакой Ольги, но все же ответила:

— Да-да, конечно...

— Она покупала у вас платье на второй день свадьбы и сказала, что вы такая... такая... что вы можете сделать чудо...

12.2

Чудо? Ирина не совсем понимала, что девушка имеет в виду. Да, она старается подобрать вещи, чтобы они шли клиенткам. Она изучала все, что связано с искусством создания образа. Она знает, как с помощью одежды и аксессуаров скрыть недостатки и выгодно показать все достоинства фигуры женщины. Хотя, если говорить совсем точно, она считала, что *нет некрасивых женщин, есть просто плохо подобранная одежда. У женщин нет недостатков, просто нужно умело подобрать стиль.* Она старалась этому научить и своих девочек. Но, к сожалению, многие относились к ее словам как к нравоучениям и считали, что товар — это просто товар. И как научить их этому? Может, нужно искать других продавцов? Может, взять психолога, чтобы провел с ними занятия? Она чувствовала, что делает правильно, но передать свою страсть и умение другим у нее не получалось.

12.3

— Чудо?

— Ну да. Олечка говорила... ну... что вы можете... все скрыть... ну, сделать так, чтобы ничего не было видно...

Разговор приобретал уже более конкретный характер, но продолжать его дальше по телефону не имело смысла.

— Простите... А как вас зовут?

— Аня.

— Хорошо, Анечка! В нашем магазине вы найдете и платья, и изящное белье, и всевозможные аксессуары. А я постараюсь помочь вам создать неповторимый образ на второй день... и... если понадобится все, что вы хотите скрыть. Для этого нужно как минимум вас увидеть. Когда вам удобно подойти к нам, прямо сейчас или к вечеру?

— Ой, а можно ближе к вечеру?

— Замечательно. Вас ждать к четверем... или к пяти?

12.4

— Я думаю, что мы подойдем к пяти. А можно я возьму с собой подружку?

— Да, конечно. И не одну, — улыбаясь, произнесла Ирина.

Чем больше подружек, тем больше потенциальных клиентов. А она уж постарается, чтобы все они ушли с обновками, или, по крайней мере, вернулись к ней в следующий раз или привели своих знакомых.

— Конечно, приходите с подругами. Я буду вас ждать к пяти... Кстати, на всякий случай давайте обменяемся номерами телефонов. Всякое бывает. Мой вы знаете... А ваш?

12.5

Записывая номер сотового, Ирина мысленно представляла себе говорящую девушку. Интересно, с кем придется работать в этот раз? Какая она? Полненькая, стройненькая, с большой или маленькой грудью?.. Или, вполне возможно, она совершенно

обычная, но кто-то поселил в ее головке мысль, что у нее что-то не так. Да, подбор одежды иногда превращается в психотерапию. И самое главное, что мало людей, которые довольны своей фигурой. Это касается и стройных и полных, и высоких и маленьких. Большинство из них пали жертвами глянцевого журналов и доводили себя почти до истерического состояния своими комплексами неполноценности. Ладно. Жалко, но всех переубедить и излечить она не сможет. Ее дело сделать так, чтобы зашедшая к ней посетительница, примерив какую-нибудь вещь и взглянув на себя в зеркало, вдруг увидела, что она великолепна... Как здорово, когда у клиенток начинают гореть глаза, тело принимает королевскую осанку, голова идет вверх, и они начинают кружиться и осматривать себя со всех сторон, всем своим видом демонстрируя состояние «Ох! Хороша чертовка!». Ирина любила эти моменты.

— Итак, до пяти часов, Аня! Буду ждать, — повторила она и, услышав слова прощания в ответ, положила трубку на рычаг.

ЭПИЗОД 13

13.1

Они стояли около дома, где находился второй объект, и ждали хозяина с ключом. Игорь, Павел Витальевич и его коллега Ольга. Первый офис не подошел. В принципе он и не должен был подойти. Игорь специально повел их в почти разрушенную коммунальную квартиру в центре города, за которую жильцы хотели безумные деньги и которая могла испугать любого. Многие считали его методику показов рискованной. «Если водить клиента по убитым квартирам, то нет гарантии, что они вернуться к тебе снова завтра, чтобы посмотреть еще что-нибудь. При такой конкуренции любое соседнее агентство будет радо проколу и может быстро переманить клиента к себе», — говорили они. Но Игорь знал, что делал. Он считал, что нельзя показывать клиенту самые лучшие варианты сразу.

Люди любят выбирать, и для принятия решения им нужно увидеть какое-то количество объектов. Если показывать по принципу «в начале самое лучшее», то каждый следующий показ будет показом худшего варианта. Мало кто берет первое, что ему предложили. Поэтому, просмотрев три-четыре варианта в одном агентстве и создав общее представление о том, что есть на рынке, клиенты спрашивают: «А есть у вас еще что-нибудь интересное?» А у вас этого самого «интересного» уже и нет. Вы показали все с самого начала. И вы вынуждены демонстрировать более худшие варианты или говорить: «Пока нет. Может быть, что-нибудь еще придет в ближайшем будущем. Я буду вам звонить». Клиент кивает головой и... идет к соседям, у которых есть свежие варианты.

Поэтому Игорь выбрал тактику, которую вычитал в одной из книг по психологии влияния. В начале показывать одну-две квартиры, которые дороже и хуже того, на что рассчитывает клиент. Затем одну-две квартиры, которые стоят столько, на сколько рассчитывает клиент, но тоже не полностью соответствующие его запросам. Эти квартиры играли роль «примерочных», «прикидочных». Показывая их, Игорь решал две задачи.

Во-первых, *он уточнял запрос*. Часто при первичной беседе в офисе агентства недвижимости клиенты не сообщают всю информацию. Она у них не актуализирована. Когда же человек начинает просматривать реальные варианты квартир, то всплывают такие детали и такие подробности, которые очень важны и являются критериями выбора. Вдруг оказывается, что важен ремонт подъезда, кто соседи или близость к парку или супермаркету. Кому-то нужен другой вид из окна, хотя раньше об этом не упоминалось, а кому-то — чтобы дом был рядом с транспортной развязкой. Эти моменты часто можно узнать только во время показа. И их лучше узнать до того, как клиенту будут показаны квартиры-хиты.

Во-вторых, делая такие показы, Игорь *психологически подготавливал клиентов к восприятию тех квартир, которые действительно могли полностью подойти под запрос*. Эти квартиры подавались чуть позже, как основное блюдо. Игорь по опыту

знал, что первичные показы «раздражают аппетит» клиентов и возбуждают желание найти то, что хочется именно им. Он знал, что «расстроив» их теми вариантами, которые им не подходят, подведет их к состоянию готовности «схватить» любой хороший вариант, который подвернется. И когда такое состояние наступало, он вел клиентов в несколько самых лучших и совпадающих с запросами квартир, одну из которых клиенты обязательно брали.

Эта тактика подводила редко. Именно ею Игорь воспользовался и сегодня.

13.2

Они стояли и ждали. Павел Витальевич курил. А Игорь? Игорь работал, общаясь с Ольгой. Сейчас было важно понять, каковы ее критерии выбора офиса и насколько ее мнение имеет значение. Надо было быстро решить, как, для кого, какими словами проводить презентацию второго офиса. Второй офис уже был «реальным». Игорь имел дело с четко и конкретно мыслящими людьми, знающими, что они хотят. Он решил «сократить программу» и вторым показать вариант, который мог бы заинтересовать клиентов. Поэтому сейчас нужно было работать очень четко.

— Хорошо! Ольга, могли бы вы мне сказать, чем не подходит вам первый вариант и что в нем, несмотря ни на что, было приемлемым?

— Игорь! Сама квартира хорошая. Из нее мог бы получиться вполне нормальный офис. Но... Но вы же сами видели жильцов. Там же за каждый метр и каждый доллар будут драться при расселении. Я их понимаю. Это все, что у них есть. Но *я лично хотела бы избежать* всех этих трудностей, связанных с расселением. *Не люблю склоки. Я плохо себя в них чувствую.* Да и эти длинные темные коридоры, какие-то повороты, кладовки, разделенные балконы... Много проходных комнат. Квартира какая-то *некомпактная*, я бы сказала. *Неудобная.* И дворик внутренний, как колодец. Откроешь окна, а *дышать нечем.* И *запахи* старых дворов. Даже если сделать ремонт, то все равно это ощущение

коммунального жилья никуда не уйдет. *И мне там просто плохо.* А я привыкла доверять своей интуиции.

— Оль, ты не права. Мне там тоже не очень нравится. Но там есть и плюсы. Второй этаж, *зелень*, большие комнаты, *достаточно светлые...* Да и район хороший. Правда, подъезд совершенно ужасно *выглядит* и *денег на ремонт может уйти немерено*. Еще и дизайнера нужно будет приглашать, чтоб из этого всего сделать что-то нормальное. А так ничего. Хотя я надеюсь, что нам покажут что-то лучше. По крайней мере, этот дом смотрится по-другому.

Пока партнеры спорили, мозг Игоря вновь заработал, как компьютер, анализируя информацию. В дополнение к уже известному получалось, что

Ольга — кинестетик, мотивация «От», внутриреферентная, человек возможностей.

Новые критерии: «не должно быть проходных комнат», офис должен быть «компактным», должен быть «хороший запах», красивый подъезд.

Партнеры хотят сэкономить деньги на ремонте и избежать проблем с расселением или другими дополнительными заботами.

13.3

Появление Ольги почему-то напомнило Игорю об Ирине. Как-то странно напомнило. В виде чувства вины. Прямо сейчас он наблюдает за ситуацией, анализирует каждое слово, продумывает свою презентацию и настроен на клиентов, стараясь их понять и сделать так, чтобы его предложение им понравилось. Он *клиентоориентрован*.

А дома? О ком он думает дома, когда бросает вещи где попало, например. Получается, что о себе. Не об Ирине же. Ведь ее это раздражает. И при этом он считает, что именно она неправа, именно она к нему придирается. Интересно, сколько времени с ним бы общались эти клиенты, если бы он начал «качать свои права»? Можно поспорить, что недолго. А почему Ирина должна терпеть? Только потому, что они живут вместе и любят друг

друга? Получается, что о чужих людях мы заботимся больше, чем о любимых? Бред какой-то. Тут я внимательный и записываю каждое слово, а там я в течение месяца не замечал какой-то вазочки. Почему так все происходит? Потому что мы уверены, что любящие люди поймут и простят? А почему они должны прощать?

Сердце как-то защемило и захотелось убежать от всех этих неудобных мыслей. Но от себя не убежишь.

13.4

— Здравствуйте! — сказал седой крепкий мужчина лет пятидесяти. — Это вы Игорь? Я хозяин третьей квартиры.

— Да. Мы хотели бы посмотреть...

«Все. Работать. Я подумаю обо всем вечером. Сейчас нужно работать... Эх! Ириша, Ириша!»

ЭПИЗОД 14

14.1

Середина дня. Обеденное время. Поток покупателей схлынул. Маленькая передышка. Сидя на высоком стульчике, Ирина смотрела сквозь витринное стекло, находясь в каком-то трансе. Перед ее мысленным взором вновь проигрались события пятницы и субботы. Она не понимала, почему все так произошло и они поссорились с Игорем. Но Ирина чувствовала, что ответы где-то рядом. Вопрос только в том, где эти ответы искать.

«Почему мы поссорились в субботу? Что происходит в наших отношениях? Это кризис? Может быть, мы не подходим друг другу?.. Какая дурацкая мысль. Нет! Конечно, подходим. Тогда что? Почему мы не можем периодически договориться о самых элементарных вещах? О порядке. О совместном проведении отдыха. *Мы, два профессионала, умеющие уговорить кого угодно и продать что угодно, не можем договориться и убедить друг друга...* СТОП! Вот оно, решение загадки! Интересно....

Итак. Что у нас есть? Есть два специалиста по продажам, живущих в одном пространстве и связанных чувствами... Ужас какой! Разве можно о наших отношениях так думать. Дорогая, ты... Нет. Постой. Нужно отключиться от эмоций и субъективного отношения и посмотреть на все происходящее со стороны, трезвым взглядом стороннего наблюдателя.

Еще раз.

1. Есть два профессиональных продавца.
2. Эти профессиональные продавцы обладают знаниями технологий и опытом, достаточным, чтобы выявить потребность клиентов и продать им свой товар.
3. Эти знания они применяют в контексте работы. То есть вне дома.

Теперь посмотрим с другой стороны. *Что такое “План проведения воскресного дня”?. Это товар!* Предлагая свое видение воскресного дня, каждый из нас вступал в процесс *продажи*. И получается, что... каждый из нас потерпел поражение. Продажи не произошло. Почему?... Боже мой! Ну конечно! Мы вели себя как дилетанты. Используя все техники и технологии продаж и эффективной коммуникации в общении с людьми на работе, мы их полностью проигнорировали во время общения друг с другом.

Кто сказал, что любящие люди должны понимать друг друга с полуслова и хотеть всегда одного и того же? Кто сказал, что во время общения с близкими не нужно думать об их потребностях и “продавать” им свое видение ситуации? Мы делаем одну ошибку. Подпуская кого-то очень близко, любя другого, мы начинаем считать его или ее частью себя. Мы начинаем думать, что раз мы одно целое, то и мыслить мы должны одинаково, любить одно и то же. И когда другой человек высказывает свое личное мнение, не совпадающее с нашим, мы обижаемся, воспринимая это чуть ли не как предательство. Ведь “Ты и я — мы вместе! Как ты можешь думать по-другому?” Может! И имеет право! Каждый человек индивидуален. Каждый имеет право на свои ценности, убеждения, желания и взгляды на мир. И предлагая ему или ей что-либо, важно понимать его или ее систему ценностей и потребностей.

Ведь учитываем же мы все это, когда продаем свой товар.

Прежде чем предложить что-то человеку, зашедшему в мой бутик, я обязательно выявляю потребности, критерии выбора. Провожу технику оценки. Пытаюсь получить ответ на вопросы “Зачем? Почему? Для чего?” И только после того, как у меня появится целостное понимание, что конкретно хочет клиент, я начинаю подбирать ему вещи, максимально подходящие под запрос. Я не пытаюсь настаивать и продавать то, что нравится именно мне. Конечно, не без этого. Я профессионал и часто могу предложить то, на что человек может не обратить внимание, но то, что может ему пойти. Но я никогда не буду настаивать, чтобы человек купил ту вещь, которую хочу продать я. Это было бы смешно, если бы я, например, Верочку начала уговаривать купить тот замечательный итальянский балахончик нежно-салатового цвета, который ей не пойдет. Мне он может очень нравиться. Он стильный и модный. Я могу считать его изюминкой новой коллекции. Но Верочка любит все обтягивающее, прозрачное, открытое, “секси”... А балахончик? Он и есть балахончик. Тем более салатовый цвет ее просто убьет.

Тогда почему я считаю, что имею право навязывать свое решение по поводу воскресного дня Игорю без учета его желаний? И правильно, что он обиделся. Верочка на меня тоже бы обиделась, если бы я заставляла ее купить это “салатовое чудо”. При этом еще и обижалась бы на нее, и наезжала по поводу того, что она не понимает своего счастья и не хочет мне уступить.

Кстати, Игорь совершил ту же ошибку. Он всегда готовится к встрече с клиентами. Он всегда до мелочей выясняет их запросы и пытается понять, какие проблемы они хотят решить или какие выгоды получить, покупая квартиру. Он всегда ориентирован на них. А в нашем обсуждении он, как и я, был ориентирован на себя. На свое видение, на свои потребности, на свои ценности.

Мы оба продавали друг другу то, что нравилось самим. И мы оба обиделись на то, что другой не принял наше видение и не “купил” его.

Как полезно иногда подумать о поле личных взаимоотношений как о поле постоянной продажи и покупки. Нельзя смеши-

вать чувства и решение текущих задач. Чувства отдельно, а договоры о взаимодействии — отдельно.

Скольких бы проблем можно было избежать, если принять идею, что в сложных семейных или дружеских отношениях другой человек выступает в роли “клиента” в процессе продажи.

Техники и технологии продаж нужно просто преподавать в школе. Можно их даже назвать “Этика семейной жизни” или “Технологии эффективного договора с близкими”. И тогда не надо было бы обсуждать в психологических статьях и книгах вопросы “Как найти понимание со своей второй половинкой”, “Как понять друг друга” или “Как сделать вашу семейную жизнь счастливой”. Если мы будем относиться друг к другу как профессиональные продавцы и стараться объединить в компромиссный продукт потребности другого и свои потребности, то разводов станет меньше...

М-да! Закрутила! Ну, Ириша, ты даешь!»

14.2

«Ладно. Кто виноват, понятно. Теперь встает извечный вопрос “Что делать?».

Дай-ка я проанализирую субботнюю ситуацию. Главное — вновь не впасть в личные переживания. Нужно на все посмотреть со стороны. Как будто во всем этом участвовали не я и он, а два совершенно чужих человека, которых по случайному стечению обстоятельств зовут Игорь и Ира».

Вопросы	Игорь	Ирина
Что предлагали?	Посещение футбольного матча Кубка УЕФА со своими друзьями + кафешка	Посещение ночного клуба в обществе своей подруги и ее мужа
Наполнение предложения	Присутствие на матче: покричать, поболеть Кафешка на берегу моря: выпить пива и «экзотический коктейльчик»	Послушать модную группу: — пообщаться; — немецкое пиво; — танцы

Вопросы	Игорь	Ирина
Какие ценности были заложены внутри предложения?	<p>Уникальное событие:</p> <ul style="list-style-type: none"> — международный матч с испанцами; — наши не играли за Кубок уже пять лет; — эмоции; — адреналин; — общая атмосфера матча; — энергетика; — общение с друзьями 	<p>Более престижный вариант отдыха:</p> <ul style="list-style-type: none"> — модная группа; — более высокого качества напитки; — удовольствие
Предполагаемое, невысказанное желание	<p>Продемонстрировать друзьям:</p> <ul style="list-style-type: none"> — какая у него замечательная подруга; — как у них все хорошо и как они принимают друг друга. 	<p>Поддержание своего статуса в глазах подруги:</p> <p>соответствие определенному образу жизни</p>
Система убеждений по поводу футбола	<p>Футбол — это:</p> <ul style="list-style-type: none"> — времяпровождение для приличных людей, в том числе и для женщин; — честные в своих словах, действиях и эмоциях люди; — настоящие, «живые», а не рафинированные люди; — энергетика; — свобода самовыражения (не мат, а «крепкое словцо») 	<p>Футбол — это:</p> <ul style="list-style-type: none"> — пьяные мужики; — мат со всех сторон; — запах пива. <p>Оценка: «Мерзость какая!»</p> <p>Предлагаемый матч — событие непрестижное, низкого статуса:</p> <ul style="list-style-type: none"> — только что чемпионат мира прошел; — Кубок УЕФА в их городе — это «совсем другой» (низкий) уровень
Система убеждений по поводу ночных клубов	<p>Ночные клубы — это бордель.</p> <p>В ночные клубы ходят только прожигатели жизни, наворовавшие деньги и скупающие себе девочек на ночь.</p> <p>В ночных клубах все искусственное, нечестное.</p> <p>Люди намазанные и рафинированные. «Гламур» (ругательное слово)</p>	<p>Ночные клубы — это место, куда ходят успешные люди, друзья типа Стаса с Верочкой.</p> <p>Это место, где можно красиво развлечься и получить удовольствие.</p> <p>Это престижный отдых</p>
Что еще не понравилось в предложении другого	<p>Необходимость терпеть «поучения» Стаса, который играет роль «более крутого», чем Игорь, и считает, что имеет право давать советы в области, где Игорь считает себя профессионалом. Тем самым каким-то образом унижая Игоря.</p> <p>Необходимость верить в искренность Верочки, когда он считает, что Верочка дружит с Ириной из корыстных целей</p>	<p>Отрицательная оценка подруги Верочки, с которой Ирина дружит с шестого класса</p>

Ирина отложила ручку и внимательно стала изучать получившуюся таблицу.

«Интересный расклад получается. Если посмотреть на эту таблицу, то у нас состоялся разговор двух существ с разных планет или глухого со слепым. Запросы и ценности в этих предложениях не пересекаются. В презентации и аргументах полностью отсутствует выгода для покупателя. Вот тебе и два профессионала!»

14.3

«Интересно. А если теперь все это “упаковать по всем правилам” продаж, что получится?»

Как нужно было бы рассказать Ирине о футболе, чтобы она согласилась провести воскресенье на матче? Что нужно было сказать Игорю, чтобы “продать” ему ночной клуб? А может быть, и не надо продавать только футбол или только клуб... Может, было бы лучше создать какой-то средний вариант, учитывающий пожелания обоих?..

На каких условиях я, возможно, согласилась бы пойти на футбольный матч?.. Скорее всего, если бы Игорь поднял статусность этого события и рассказал мне, что:

- ◆ посещение футбольных матчей сейчас стало очень модным в кругах преуспевающих людей;
- ◆ что на футбол сейчас приходят семьями и с друзьями, чтобы получить положительные эмоции и пообщаться;
- ◆ что сейчас на стадионах предполагается сервисное обслуживание высокого уровня, особенно в VIP-зонах (и никаких беспорядков и неудобств);
- ◆ что на этот матч придут самые высокопоставленные люди города, потому что это событие на уровне с чемпионата мира для нашей сборной;
- ◆ что оно уникально, в отличие от выступления модной группы, которую можно увидеть каждый день по телевизору;

- ♦ что я могу пригласить пойти с нами своих друзей, потому что у него есть четыре билета, а билеты достать невозможно, так как их раскупили еще за месяц до матча;
- ♦ что он обещает рассказать мне все правила и сделать так, чтобы я получила удовольствие от процесса как болельщик.

А еще, чтобы пообещал, что после футбола он готов пойти со мной в хороший ресторан или клуб и выполнить любое мое желание.

Ирина улыбнулась сама себе и тому, что только что придумала. Предложение показалось ей вполне приемлемым. Особенно в части исполнения ее любого желания. Она, конечно, не будет просить звезду с неба, но сама возможность очень заманчива.

А что бы она, Ирина, в этой ситуации могла бы предложить Игорю, чтобы убедить его пойти в ночной клуб?

Она могла бы:

- ♦ Объяснить ему, что хоть бутерная колбаса и салями обозначаются одним словом “колбаса”, но это далеко не одно и то же. Так и ночные клубы. Есть клубы, где тусуется только молодежь и от тяжелой музыки разрывается голова. Есть действительно клубы, о которых он рассказывал, где все существует для удовлетворения самых низких инстинктов человека. А есть такие, которые созданы под запросы нормальных, взрослых, состоявшихся людей. В них можно просто посидеть, послушать хорошую живую музыку, которая будет “настоящей”, “честной”.
- ♦ Рассказывая о том, как она хочет потанцевать, сравнить эмоциональное состояние танцующего с тем состоянием, которое испытывают болельщики во время матча. Энергия, адреналин. Ритм. Свобода самовыражения. И предложить ему просто сравнить ощущения.
- ♦ Пообещать, что если Стас вновь начнет “распальцовываться”, то она встанет на его, Игоря, сторону и раз и навсегда корректно они поставят его на место. В конце концов, подругой является Верочка.

- ♦ Рассказывать Игорю больше о своих друзьях так, чтобы он понял, какая хорошая и верная подруга Верочка и как на нее можно положиться в серьезных ситуациях. Он ее знает всего полгода. Видел не так часто. А она ее знает почти всю сознательную жизнь и верит как себе».

ЭПИЗОД 15

15.1

Мысли Ирины вновь были прерваны. На этот раз зашли две молодые стройные девушки лет двадцати пяти. Одна была в джинсах, кроссовках, трикотажной маечке. Из украшений на ней был только какой-то кулон этнического направления. Густые каштановые волосы были забраны в пучок сзади. На плече висела матерчатая сумка с абстрактным рисунком и кистями, под стать кулону. Минимум косметики.

Вторая девушка была совершенной противоположностью первой. Обтягивающие белые бриджи, цветные кожаные босоножки на высоком каблучке. Модная, многослойная яркая кофточка. Красивая и стильная бижутерия. Длинные накладные ногти с экзотической росписью. Несколько колец. Длинные висящие сережки. Мелированные светлые волосы. Ассиметричная стрижка и огромные очки, поднятые на голову. Все это дополнял яркий макияж и походка модели. На самом деле девушка была одета со вкусом и стильно. Ирине очень нравились такие женщины. Наверное, потому, что она была той же породы.

— А я тебе говорю, что пора менять имидж! — сказала стильно одетая девушка. — Ну сколько можно ходить, как подросток. Ты женщина? Или кто?.. Кстати, хочу тебе напомнить, что ты сегодня отдалась в мои руки добровольно. Так что перестань хныкать, что тебе все это надоело, и получай удовольствие от шоппинга!.. У вас есть что-нибудь стильное на эту симпатичную амазонку?

Последние слова были обращены к Ирине, которая молниеносно оценила ситуацию и уже была готова к работе.

— Вы хотите подобрать что-то на каждый день или для какого-то события? — спросила Ирина, обращаясь к обеим девушкам одновременно.

— На каждый день, — не давая открыть рот девушке в кроссовках, ответила подруга. — Мне надоело, что она *выглядит* как мальчишка. *Посмотрите* на нее. Она же симпатичная, правда? Она должна идти, и все мужчины обязаны падать штабелями тут же... А она? Наденет свои кроссовки, сделает хвостик и побежала, ни на кого не обращая внимания. Я тебя еще к своему стилисту Коленьке запишу. Пусть сделает стильную стрижку.

— Кать! Ну не надо меня куда записывать. Мне и так *удобно*... Это ты у нас героиня. Каждый день укладка, макияж. Я бы с ума сошла каждый день на таких каблуках, как у тебя...

— Лилечка! Ты же помнишь. Красота требует жертв! Все! Никаких пререканий. Пошли смотреть, что тут есть, — и ее руки быстро начали перебирать вещи на вешалках. Иногда Катя выхватывала что-то, крутила в руках и сама себе что-то говорила под нос. — Ага! Это подойдет!.. Великолепно... Нет. Это не то...

Еще через пять минут ворох одежды перекочевал в примерочную, куда почти насильно была загнана Лилечка с четким приказом все мерить и не снимать, пока «ты нам не *покажешься*».

Сама же Катя заняла соседнюю кабинку и тоже начала примерять несколько довольно стильных вещей из последней коллекции, которые Ирине самой очень нравились. «У нее есть вкус! — с удовольствием подумала она. — Мой клиент».

— Ой! Как здорово! Ты *посмотри* на себя. Совсем другое дело! *Стильно. Красиво. Ярко*. Ты просто как с *картинки модного журнала*...

— Кать. Мне *неудобно*. Я как-то не так себя во всем этом *чувствую*. И в груди чуть жмет.

— Ничего. Расстегни еще одну пуговичку. И грудь соблазнительно *выглядывает*, и не жмет.

— Нет. Все-таки что-то не то. Ну *некомфортно* мне в этом...

— Не говори ерунды! Ты в ней просто супер! Ну скажите вы ей, что ей идет! Ей все, что я предлагаю, не нравится. То в слиш-

ком ярком плохо себя ощущает. То не ее стиль. То слишком вызывающе. То неудобно. Замучилась я с ней. Ну, скажите же ей!

Это уже был крик о помощи. Ирина до данного момента не вмешивалась в процесс. Ее работу выполняла Катя, взяв на себя всю инициативу. Но сейчас действительно настал момент вмешаться. Продажи не получалось. Девушка Лиля была крепким орешком. Она тихо, спокойно и уверенно отбраковывала все, что принесла ей подруга. Положение становилось катастрофическим. Надо было что-то делать.

15.2

«Девушка ориентирована на удобство, комфорт и ощущения. Как там таких называют? А! Кинестетики. Люди чувствующие. Для нее комфорт важнее того, как все выглядит. Подруга же визуал. Ориентирована на то, как все выглядит. Комфортом можно чуть-чуть пренебречь. Главное — чтобы костюмчик сидел... а еще лучше, чтобы выглядел! — пронеслось в голове у Ирины. — При этом нужно предложить что-то, что было бы комфортным и красивым одновременно. Они обе должны быть удовлетворены выбором.

Что же им предложить?»

Ирина улыбнулась подругам, обернувшимся к ней как к судье последней инстанции, и сказала:

— На таких девушках, как вы, все сидит идеально. Даже не могу сказать, что лучше. И при этом я рискну предложить еще несколько эксклюзивных вещей, которые, надеюсь, вам понравятся...

Дальше уже ее руки начали выбирать маечки, брючки, костюмчики. Те, которые она подбирала для посетительницы в джинсах, были либо из стрейч-материала, либо трикотажными, но легкими. На них почти не было неудобных застежек, «висюлек», элементов кроя, которые так восхищают визуально-ориентированных модниц. При этом это были действительно стильные вещи из последней коллекции. Спортивные, но женственные

и сексуальные. Удобные, тянущиеся, нигде не жмущие, сделанные из тканей, которые приятно чувствуются кожей.

Подруге же был, кроме всего прочего, предложен вызывающий ярко-оранжевый костюмчик с короткой юбкой, посаженной на бедра, кучей всяких декоративных строчек, кармашков, металлических пряжечек и пуговиц. На правом плече красовался аксельбант. К костюмчику полагалась стильная сумочка. Как такое носить, не знала даже Ирина. Но костюмчик был действительно эксклюзивным и выглядел абсолютно неотразимо на загорелой Кате.

Споров больше не возникало. То, что мерила Лиля, не вызвало протестов Кати по поводу того, как это выглядит. И Лиля больше не жаловалась, что ей в вещах неудобно. А в оранжевом костюмчике Катя крутилась около зеркала более десяти минут и с каждым мгновением ее глаза загорались все ярче от желания непременно купить его.

«Симпатичные девчонки! — подумала Ирина, когда подружки, щебеча от возбуждения, с обновками в пакетах выпорхнули из магазина. — Такие разные, а дружат...»

И вдруг новая мысль поразила ее: «А ведь все это так похоже на нас с Игорем. Как я могла не замечать, что он кинестетик, а я визуал? Ведь знаю же это все! Постоянно работаю с этим! А как только дело касается личных отношений — так отшибает все знания. Боже мой! Бедный Игорек! За что я на него налетела в пятницу? За брюки. За пятно на скатерти. За то, что не заметил вазочку и кофточку. Решила, что издевается... Так он же мог действительно “не видеть” всего этого. Не заметить. А находиться и жить в “музейном дизайне”, ничего не нарушая, для таких людей, как он и вот эта Лилечка, подобно тому, как находиться в сковывающих любые движения тисках. Здесь я подбираю вещи, видя человека и ориентируясь на его тип и ценности. А дома я, похоже, просто издеваюсь на любимым человеком, пытаюсь заставить его жить и вести себя, как мне нравится. Как только что ушедшая Катя заставляла надевать подругу те вещи, которые той не подходили и были неудобны. И обижалась, что подруга не хочет

разделить ее “веру”, видение ситуации и ценности... Ничего себе! И кто же я после этого?...»

Ирине очень захотелось сразу же взять телефонную трубку и набрать знакомый номер. Чувство вины просто требовало восстановить справедливость. Да и просто очень хотелось помириться. Она соскучилась...

ЭПИЗОД 16

16.1

Звонок Иры застал Игоря как раз во время осмотра третьего варианта помещения под офис. Игорь обрадовался. Все обиды сразу вылетели из его головы.

— Иришка! Привет! Как ты? Я на показе...

— Я тебя люблю... Я соскучилась...

Сердце забилось чаще. Крылья за спиной начали прорезаться.

— И я тебя. Ты когда дома будешь? Я должен еще тут поговорить. Думаю, что этот вариант клиентам подойдет и нужно будет оформить задаток...

— Работай. Я просто так. Вечером поговорим. У меня есть что тебе сказать...

— И у меня есть... Ты даже не представляешь, как рад тебя слышать!

— Я вернусь как всегда. Купи чего-нибудь вкусенького, хорошо?

— А может, пойдем в какой-нибудь ресторанчик. Например, тот, помнишь, где *тебе нравится интерьер*.

— «Тропик»? Ой! Пойдем. Он сейчас самый модный. Там живая музыка. И готовят вкусно. И пиво *твое любимое* есть.

— Договорились. За тобой заехать или встретимся уже там?

— Заезжай. Ты до шести успеешь?

— Думаю, что да. Я закажу столик в углу под пальмой с видом на море. Там, где *тебе нравится*.

— Хорошо. Игорек! Ты у меня самый лучший!

— Нет. Это ты мой подарок судьбы!

В этот момент как минимум для двоих людей в этом мире все изменилось. Все вокруг вдруг стало ярким, многомерным, полным любви и счастья. Реальность изменила свои очертания. Появилось чувство, что теперь все возможно в этом мире. Что мир — это Чудо! И каждая следующая минута или секунда несет счастье и исполнение желаний.

Самое забавное, что многие из нас знают, что это действительно так.

Глава 2

НЕМНОГО ТЕОРИИ

Глава для тех, кому обязательно нужно знать ответ на вопрос: «А почему это работает именно так?» В ней под весь процесс продажи подводится теоретическая база. А основная идея главы — это идея о том, что результат любого действия зависит не столько от количества и качества применяемых приемов, сколько от последовательности, в которой эти приемы используются. От перестановки мест «слагаемых» в данном случае результат может коренным образом измениться.

2.1. СИСТЕМЫ И СИСТЕМНОСТЬ В ПРОДАЖАХ

Вопрос 1. Можно ли кучу, состоящую из всех до единой автомобильных деталей, назвать автомобилем?

Нет.

Вопрос 2. Почему?

Потому что эта куча деталей не может выполнить функции движения и перевозки пассажиров или грузов. Только будучи собранными вместе в определенной последовательности и по определенной схеме, эти детали могут стать автомобилем.

Вывод. Связи элементов и их расположение по отношению друг к другу играют определяющую роль в создании свойств целого.

Несколько положений из теории систем.

Система — это нечто целое, которое поддерживает свое существование и выполняет определенные функции благодаря взаимодействию между его частями.

Система обладает системными свойствами, которые невозможно обнаружить в ее элементах. (Автомобиль не равен куче его деталей. Человек не равен набору органов и т. д.)

Системность — это способность системы функционировать как единое целое и обладать особыми свойствами, которыми не обладают ее составляющие.

Нельзя объяснить и предсказать свойства целой системы, анализируя и разбирая ее на части. (Два уха создают стереозвук, а не увеличение громкости в два раза.)

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ определяет ее работоспособность и результаты. Хотите улучшить результаты — измените структуру.

Обратная связь — это выходной сигнал системы, поданный на ее вход. Обратная связь — это коррекция отклонения.

Системность в продажах

Каждый продавец знает много различных техник и приемов работы с клиентом. Множество действующих и потенциальных продавцов учатся и узнают эти приемы и техники из книг, на тренингах или от друзей и коллег.

Но одни применяют эти приемы, и у них получаются продажи. Другие вроде бы делают то же самое, а получают противоположный результат. Почему?

Вспомните груды автомобильных деталей, речь о которых шла в начале раздела. Если провести аналогию между частями автомобиля и набором приемов продаж, то получится, что эффективность продаж зависит не только от количества приемов и качества их применения. Эффективность в продажах зависит от последовательности «сборки» приемов и техник в единый процесс продажи.

Чтобы быть эффективным, необходимо научиться создавать из «кучи» приемов ПРОЦЕСС, приводящий к нужному результату.

2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ПРОЦЕСС»

Задумывались ли вы о том, что каждое мгновение нашей жизни мы находимся в каком-либо процессе? В процессе работы или отдыха, в процессе приготовления еды или утоления голода, в процессе чтения или создания новой идеи, в процессе игры или

занятия спортом, в процессе общения или путешествия. И так далее и тому подобное.

Что значит «находиться в процессе»? Если обратиться к толковому словарю, то можно обнаружить следующее определение.

ПРОЦЕСС (от латинского *processus* — продвижение) — это:

- 1) последовательная смена явлений, состояний в развитии чего-либо;
- 2) совокупность последовательных действий, направленных на достижение какого-либо результата.

Обычно процесс состоит из *этапов*.

Если проанализировать нашу жизнь и деятельность, то можно обнаружить, что каждый из нас каждое мгновение:

- ♦ либо **принимает участие** (является активным или пассивным участником) в «*последовательной смене явлений, состояний в развитии чего-либо*» (например, в процессе жизни, где эта смена явлений и состояний происходит постоянно);
- ♦ либо **сам осуществляет** «совокупность последовательных действий, направленных на достижение нужного ему результата» (готовит обед или продает что-либо, например);
- ♦ либо **является субъектом**, над которым кто-то осуществляет «совокупность последовательных действий, направленных на достижение своих целей» (прерывает просмотр художественного фильма на самом интересном месте блоком рекламы, например).

Таким образом, хотим мы или нет, знаем мы это или нет, задумывались мы об этом или нет, но участниками различных процессов мы, как говорят в Одессе, «таки являемся».

Если участие в процессах неизбежно, то встает следующий вопрос: «**Как результат любого процесса сделать предсказуемым?**» Другими словами: «Как выстроить явления или создать такую совокупность последовательных действий, чтобы в результате достигать собственных поставленных целей и перестать быть игрушкой случайностей или других людей?»

Вопрос больше философский. И в этой книге мы заниматься им не будем, хотя, может быть, и стоило бы.

В этой книге мы будем разбираться только с одним процессом, **процессом продажи**, и будем учиться сознательно на него влиять и выстраивать его таким образом, чтобы результат этого процесса нас всегда удовлетворял.

2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ПРОДАЖА»

Прежде чем вести разговор о **процессе продаж** далее, необходимо определить еще несколько понятий. Например, ввести определение понятия «продажа».

Что такое «продажа»? О чем мы вообще говорим, чем мы занимаемся, когда продаем?

Часто на тренингах, задав вопрос: «Что такое продажа?», я слышу следующие ответы: *«Продажа — это:*

- ♦ *обмен товара на деньги;*
- ♦ *смена права собственности;*
- ♦ *удовлетворение запроса клиента;*
- ♦ *установление с клиентом доверительных отношений и удовлетворение его потребностей с выгодой и для продавца;*
- ♦ *ознакомление клиента с преимуществами товара;*
- ♦ *и т. д. и т. п.».*

Все вроде бы правильно. Но...

Но задумывались ли вы, насколько важны определения в нашей жизни? Ведь от определений зависит буквально все. Например, если вы не знаете достоверно, как ваш партнер определяет понятия «честность» и «порядочность», ваш супруг — понятие «верность», ваши друзья — понятие «взаимопомощь», то недоразумения просто неизбежны.

Определения формируют фокус внимания человека и его поведение по отношению к определяемому предмету или явлению.

Давайте проанализируем, какой фокус внимания формирует каждое из приведенных выше определений.

Таблица анализа определений понятия «Продажа»

Продажа — это...	Анализ
Обмен товара на деньги	<ol style="list-style-type: none"> 1. В определении отсутствует психологическая составляющая. «Нет» участников обмена. А значит, участники процесса будут не в фокусе внимания продавца. 2. Определение не подразумевает каких-либо активных действий продавца. (Применимо только для обслуживания покупки, когда клиент сам решает что-то купить.) 3. При таком определении влиять на ситуацию продавец может либо меняя товар (ориентируется на ходовой, а не продает то, что имеет-ся), либо работая с ценой (часто давая скидку). Больше точек влияния в определении нет
Смена права собственности	<ol style="list-style-type: none"> 1. В определении нет ни одной составляющей, на которую может ориентироваться или повлиять продавец. 2. Такое определение применимо при продаже дорогих объектов (недвижимость, автотранспорт, компания и т. д.), так как оформление документов на право собственности является в этих продажах частью процесса
Удовлетворение запроса клиента	<ol style="list-style-type: none"> 1. В определении «появился» клиент и его «потребности», но «пропадают» товар и деньги. Примечание: ориентировка только на клиента опасна тем, что продавец в погоне за клиентом может ущемлять свои интересы и не получать желаемого для себя или фирмы результата («Клиент всегда прав». «Нельзя терять клиента» и так далее)
Ознакомление клиента с преимуществами товара	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошо, что: <ul style="list-style-type: none"> — так же как и в предыдущем определении, во главу угла ставится клиент; — появились «преимущества товара». 2. Опасность скрыта в глаголе «ознакомление». Ознакомление часто предполагает презентацию в виде монолога, хвалебную оду товару, без учета запроса клиента и без получения обратной связи
Установление с клиентом доверительных отношений и удовлетворение его потребностей с выгодой и для продавца	<ol style="list-style-type: none"> 1. В определении есть почти полный набор составляющих: <ul style="list-style-type: none"> — удовлетворение потребности клиента; — выгода продавца; — взаимодействие между клиентом и продавцом на основе доверия. 2. В определении подразумевается свобода работы с товарами. То есть продавец ориентируется не на товар, а на подбор товара для удовлетворения потребности. 3. В определении прослеживается какой-то вариант процесса. 4. Минусом определения можно считать как раз термин «доверительные отношения». Ориентировка только на установление «отношения доверия» сужает спектр техник и приемов, с помощью которых можно осуществлять продажу (жесткие продажи, работу с тяжелыми и агрессивными клиентами, работу с возражениями и т. п.)

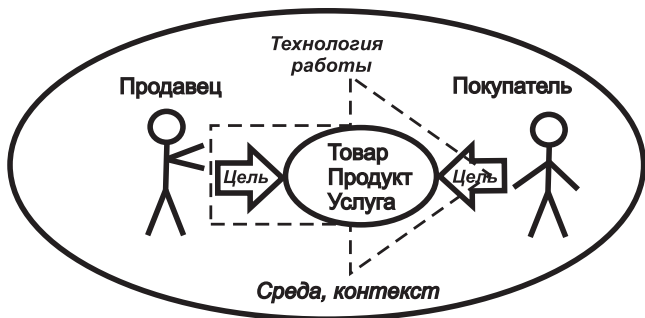
Пять разных определений — пять разных фокусов внимания.

Я не претендую на то, что прямо сейчас на этой странице я вам представлю *самое совершенное определение продаж*. Каждое из приведенных определений имеет свои плюсы и минусы и заставляет продавца обращать внимание либо больше на клиента, либо больше на себя, либо больше на сам процесс или товар. Каждое из этих определений работает в узком контексте.

И все же я хочу добавить к этим определениям еще одно:

ПРОДАЖА — это многошаговый процесс, в котором:

- ◆ существуют продукт и деньги (или другой эквивалент стоимости продукта);
- ◆ участвуют продавец и клиент;
- ◆ каждый из участников имеет свои цели;
- ◆ контекст процесса определяет структуру процесса (этапы и технологию работы продавца).



Если опираться на данное определение, то **фокусом внимания продавца должны быть:**

- 1) Продукт (его свойства, технические характеристики, преимущества, недостатки и т. д., которые важно знать);
- 2) Клиент (его осознаваемые и неосознаваемые потребности, тип, цели и т. д., которые важно изучить заранее или в процессе коммуникации);

- 3) он сам (собственные цели, состояние, компетентность и т. д.);
- 4) контекст, в котором происходит коммуникация, и как его использовать;
- 5) набор приемов, инструментов, техник работы с клиентом (обслуживания, влияния на решение, работы с возражениями и т. д.).

И на основе всей этой информации **продавец должен уметь:**

- 6) выбрать «совокупность последовательных действий» (организовать процесс) так, чтобы он привел его к выбранной цели, результату.

Кстати, эти **шесть пунктов можно считать основой для организации процесса обучения продавцов** в вашей компании. Этот план занятий под названием *«Шесть шагов к профессионализму»*.

2.4. ЧТО ТАКОЕ «ТЕХНОЛОГИЯ»

Если определять **продажу** как **многошаговый процесс**, то сразу возникают вопросы:

- ♦ где, когда и каким образом мы, как продавцы, учимся тому, как этот самый многошаговый процесс организовывать?
- ♦ откуда мы берем информацию о том, что и как делать при общении с клиентом, чтобы получить нужный результат?

Источников много:

- ♦ чему-то нас научили целенаправленно, когда мы начали заниматься продажами;
- ♦ чему-то мы научились, наблюдая за действиями других;
- ♦ чему-то мы научились из книг и статей по теме продаж;
- ♦ что-то явилось результатом наших личных экспериментов, удач и поражений, то есть личного опыта работы.

В результате всего этого процесса (и вновь «процесс») обучения у каждого из нас появляется какая-то своя схема работы, свои любимые «работающие» приемы и свои убеждения, что и как нужно делать. И как только все это появляется — у нас возникают «наши технологии работы».

Технологии могут быть индивидуальными, уникальными, с которыми может работать только один-единственный человек или узкая группа специалистов.

Технологии могут быть формализованными, общими, отделенными от создателей и доступными к исполнению для любого человека.

Если совокупность последовательных действий для получения определенного результата описана, и по этому описанию (любой) человек может создать процесс, который приведет к предсказанному в описании результату, то можно говорить о существовании **технологии** получения этого результата.

Если вновь обратиться к толковому словарю, то там можно найти следующее **определение**:

ТЕХНОЛОГИЯ:

- 1) совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерстве, искусстве;
- 2) научная дисциплина, изучающая способы переработки материалов, изготовления изделий и процессы, сопровождающие эти виды работы.

Но в нашем случае я хотела бы ввести другое **определение**:

ТЕХНОЛОГИЯ — это **четко определенный (описанный) набор последовательно-параллельных действий**, распределенных во времени, который необходимо выполнить, чтобы получить **заранее запланированный и предсказуемый результат**.

Знаете вы или нет, но у каждого из нас есть огромное количество технологий, которыми мы пользуемся. У вас есть технология заваривания чая, приготовления обеда или общения с друзьями. Вы по собственной технологии чистите зубы, воспитываете детей, водите машину и т. д. и т. п.

Технологией можно назвать любую вашу «программу деятельности», которая имеет набор шагов и которую вы применяете автоматически, не задумываясь.

Люди так устроены, что они всегда пытаются все «понять», систематизировать, дать всему названия и определить связи. На основании этого «понимания» они выстраивают последовательность действий, которую потом воспроизводят постоянно в подобных ситуациях.

Зачем? Чтобы легче было жить. Чтобы каждый раз не напрягаться и не думать, что делать в той или иной ситуации, а иметь шаблонные понятные шаги. Люди создают для себя такие технологии работы в каждой типичной, стандартной ситуации. И если технология сработала 3–5 раз, то происходит обобщение по поводу эффективности технологии. Технологию считают «работающей» и начинают применять постоянно, автоматически, не задумываясь. Она переходит в разряд привычных действий.

В быту технологии могут еще называться рецептами, привычками, инструкциями и т. п.

Критерием эффективности технологии может служить только **предсказуемость получаемого результата**.

Если ваша последовательность действий при работе с клиентом в большинстве случаев приводит вас к желаемому результату (продаже, например), то могу только поздравить. Вы работаете по эффективной технологии.

Если ваши приемы и последовательность действий срабатывают только для определенного типа клиентов и непредсказуемо, случайным образом срабатывают на клиентах других типов, то можно сказать, что ваша технология работы «заточена» под определенный тип клиента и эффективна именно для него.

Примеры технологий, «заточенных» под определенный тип клиента

Риелтор

На одном из моих тренингов сидела девушка-риелтор, которая начала засыпать через полчаса после начала занятий. У меня никогда такого не было, и я решила выяснить, что происходит.

Девушка сказала, что ее сюда направили и что она сидит и совершенно ничего не понимает.

Речь была не поставлена. В речи слышались нюансы, которые выдавали в ней жительницу села, недавно переехавшую в город.

Я спросила у человека, который ее привел, насколько она результативна. Он сказал, что она очень результативна, но... с определенной категорией клиентов.

Девушка специализировалась на... Ну конечно! На жителях села, которые переезжают в город.

И технология работы у нее была совершенно простой. Она говорила: «Я тоже из села. Я — как вы. Но я знаю, что и как. Если хотите, идите к этим риелторам-горожанам. Они обдерут вас как липку и останетесь вы ни с чем. Они ушлые, и таких, как мы, считают дураками, на которых грех не заработать»

Простая методика «свой-чужой», но она почти всегда срабатывала. Зачем ей напрягаться и изучать что-то еще?

Менеджер автосалона

Менеджер автосалона. Молодой, крепкий, наголо побритый парень, со специфическим сленгом.

Он использовал несколько технологий, но специализировался на продаже дорогих машин «браткам».

Не знаю дословно, что он им говорил (скорее, здесь не напишу), но знаю, что там был мат вперемишку с яркими рассказами о том, как и для чего можно использовать «эту машину»... Там были и упоминания о «крутизне», о том, как они будут выглядеть «перед пацанами», о «тел...х» (девушках), с которыми будет круто заниматься сексом на природе, и т. д. и т. п... И все это на определенном сленге. В этих продажах он был успешен. Никто лучше него этой категории клиентов дорогие машины не мог продать.

Другим категориям покупателей этому менеджеру продавать было сложнее. Периодически высказывали «любимые фразы», что нарушало контакт. Клиенты просили заменить им менеджера, старались переключиться на директора салона или... уходили. Уходили, унося с собой десятки тысяч долларов, которые хотели оставить в салоне.

На мой вопрос: «Почему вы держите этого продавца? Он же портит выстроенный имидж вашего салона» — директор салона со вздохом ответил: «Я понимаю. Но ничего не могу сделать. Он один из лучших продавцов. А мы сейчас не готовы перейти на обслуживание только “интеллигентного клиента”».

Если ваши действия срабатывают редко и большой процент клиентов говорит вам «нет» в разных ситуациях продаж, то можно, конечно, винить товар или клиентов, но стоит присмотреться к тому, что вы делаете сами. Вполне возможно, что вы работаете по неэффективной технологии, даже не подозревая об этом.

2.5. ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ

Для начала вспомним примеры, когда мы говорим о технологии. Мы говорим о технологии:

- ◆ приготовления пищи (яичницы, например);
- ◆ пошива одежды (юбки или брюк, например);
- ◆ строительства зданий (залливке бетона, например);
- ◆ управления автотранспортом и т. д.

Рассмотрим, что такое технология на примере приготовления элементарной яичницы-глазуньи.

Пример. Описание технологии приготовления яичницы-глазуньи

<p>Начало (вход в процесс). По каким критериям начинается процесс приготовления яичницы</p>	<p>Критерии начала процесса могут быть разными: — хочется есть, при этом ничего, кроме яичницы, готовить не умею; — хочется есть, при этом ничего, кроме яиц и масла, в доме нет; — хочется съесть именно яичницу-глазунью</p>
<p>Этап 1. Подготовка. Состоит из нескольких операций, последовательность которых на результат не влияет</p>	<p>Обязательные действия на первом этапе: — достать куриные яйца из холодильника и положить рядом с плитой; — достать сковородку (выбрать размер в соответствии с количеством яиц); — достать подсолнечное масло.</p>

	<p>Если какой-то составляющей нет, то сделайте замену, если это возможно (вместо куриных — перепелиные яйца, вместо сковородки — посуду для микроволновой печи, вместо подсолнечного — другое масло, на котором можно готовить).</p> <p>Действия, которые могут быть сделаны на первом этапе или распределены по другим этапам:</p> <ul style="list-style-type: none"> — приготовить лопатку для тефлоновой сковородки; — приготовить тарелку; — достать и помыть зелень (можно нарезать сразу)
<p>Этап 2. Подготовка условий для жарки</p>	<p>Следующие действия рекомендуется выполнять именно в приведенной последовательности:</p> <p>Шаг 1. Зажечь огонь на плите (здесь могут быть нюансы с интенсивностью пламени или наличием электрической плиты).</p> <p>Шаг 2. Поставить сковородку на огонь.</p> <p>Шаг 3. Через 1–2 минуты залить подсолнечное масло из расчета 1 чайная ложка на 2 яйца.</p> <p>Шаг 4. Подождать, пока масло разогреется (не более 1–2 минут).</p> <p>Дополнительный критерий завершения этого этапа и перехода к следующему: при попадании капелек воды на сковородку масло начинает шипеть.</p> <p>Предупреждение: если масло начало дымиться, процесс приготовления прекратить. Дым означает, что масло перегрето. В результате либо яйца сгорят, либо яичница будет иметь неприятный вкус пережженного масла</p>
<p>Этап 3. Приготовление яичницы</p>	<p>Следующие действия рекомендуется выполнять именно в приведенной последовательности:</p> <p>Шаг 5. Аккуратно разбить яйца ножом или лопаткой над сковородкой:</p> <ul style="list-style-type: none"> — каждое яйцо разбивается над свободным пространством; — яйцо разбивается так, чтобы не был поврежден желток. <p>Шаг 6. Жарим в течение 3–5 минут.</p> <p>Дополнительный критерий завершения этого этапа и перехода к следующему: <i>о готовности яичницы свидетельствует то, что весь белок вокруг желтков стал белым и твердым.</i></p> <p>Предупреждение: если вы не уследили за временем, интенсивностью огня и критериями завершения и ваша яичница сгорела — лучше ее выкинуть и начать делать новую</p>

<p>Этап 4. Завершение приготовления яичницы</p>	<p>Действия, последовательность исполнения которых играет незначительную роль:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выключить огонь; • посолить; • посыпать зеленью; • лопаткой переложить на тарелку. <p>Можно переходить к следующему процессу — «Поедание яичницы»</p>
--	--

В это описание технологии приготовления яичницы можно добавить еще множество различных уточнений и даже этапов. Но я думаю, что для учебных целей подойдет и такое упрощенное описание.

Итак, что мы можем взять из приведенного примера?

Вывод

Технология имеет:

- ♦ четко описанный и неизменный набор составляющих ее действий и предметов, с которыми осуществляются эти действия;
- ♦ четко прописанные порядок и время действий;
- ♦ четко зафиксированные критерии перехода от одного действия или этапа к другому.

И именно это гарантирует получение всегда *подобного или одинакового, заранее запланированного результата вне зависимости от исполнителя.*

Следствие 1

Соблюдение четко прописанной и проверенной на практике технологии гарантирует получение одинакового предсказуемого результата (в большинстве случаев).

У исполнителя, конечно же, имеется некая свобода действий.

Но если в домашних условиях вы можете позволить себе поменять ингредиенты блюда и их количество, время приготовления, способ украшения и подачи к столу, то в ресторане любое представленное в меню блюдо с большой долей вероятности бу-

дет всегда иметь один и тот же состав ингредиентов, их вес, один и тот же вкус и оформление, которые приняты в этом ресторане. А это уже заслуга применения выверенной технологии, которая гарантирует предсказуемый и всегда одинаковый результат. Несоблюдение технологии может привести к недовольству клиентов, увольнению повара или неприятным последствиям для ресторана.

Вспомним начало главы и тему системности:

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ определяет ее работоспособность и результаты. Хотите улучшить результаты — измените структуру.

Поэтому:

Следствие 2

Порядок действий и их набор важны. Изменение или исключение хоть одного шага в технологии может привести к непредсказуемым последствиям.

Если вы разобьете яйца, не подставив сковороду, или же будете «жарить», не включив плиту, то никакой яичницы вы не получите.

Если вы забудете пришить подплечники или корсаж к борту костюма, то костюмчик сидеть не будет. Его внешний вид не будет соответствовать «запланированному результату».

А что будет, если вы измените технологию управления автомобилем, знают все, кто когда-либо учился его водить. Попытки переключения сцепления при одновременном нажатии на педали газа и сцепления приводят к плачевным результатам. А если вы при движении по дороге не будете смотреть в зеркала (то есть упустите один из обязательных элементов технологии), то рано или поздно вас ждут расходы на восстановление автомобиля, попавшего в аварию.

Нарушение технологии лечения, ремонта, строительства и так далее также приводит к совершенно непредсказуемым результатам. И цена ошибки в этих случаях разная. Яичницу можно выбросить, костюм распороть и перешить. А чем грозит

нарушение технологии строительства дома, моста или купола здания? А что будет, если бригада врачей нарушит технологию проведения операции (или «забудет» что-нибудь внутри)?

«Эй! Автор! Зачем столько сложностей и определений в этой книге, посвященной просто продажам?» — спросите вы. Многие еще добавляют: «О какой технологии идет речь? Продажи — это искусство. С каждым клиентом все происходит по-разному. Тут не может быть технологии. Только набор приемов и опыт».

Да, вы частично правы. Но...

Сколько книг, посвященных техникам убеждения, приемам работы с клиентами, искусству убеждать и отвечать на возражения, написано.

Сколько тренингов проводится на тему продаж и коммуникации с клиентами. И вне зависимости от этого одни и те же вопросы повторяются и повторяются у различных участников вне зависимости от региона или сферы деятельности.

Многие из них начинают искать причину и винить в неудачах:

- ♦ либо себя («Я недостаточно компетентен, профессионален и т. д.»);
- ♦ либо клиентов («Они не знают, что хотят», «Они просто издеваются»);
- ♦ либо товар и фирму («Этот товар не продается», «Эта услуга не имеет спроса»).

И очень удивляются успехам других в той же сфере, и склонны объяснять эти успехи везением или случайным стечением обстоятельств.

Но многие из них забывают, что существует еще одна составляющая — *технология процесса продажи*. И если одни и те же проблемы встречаются у людей, продающих совершенно разные продукты (туристические путевки, пшеницу оптом, кремы для тела, недвижимость и компьютеры, например), в различных регионах и странах, то, скорее всего, ни человеческий фактор, ни характеристики продуктов здесь ни при чем. Проблема в применяемой технологии.

Следствие 3

Если с одной и той же проблемой сталкиваются люди, живущие в разных городах и странах и продающие различные товары, то она вызвана не особенностями отдельного человека, конкретных условий и товаров. Проблема заложена в используемой технологии.

То есть проблемы кроются в:

- ♦ привычных, скопированных друг у друга технологиях деятельности;
- ♦ привычных или скопированных технологиях обучения этой деятельности.

Таким образом, технология должна содержать четко описанные:

- 1) цель (конечный результат);
- 2) условия входа в процесс и выхода из процесса;
- 3) действия и приемы, применяемые в данной технологии;
- 4) последовательность осуществления этих действий и приемов (распределенных по очередности и/или времени) — описание шагов, фаз;
- 5) критерии входа в каждую фазу (этап) и выхода из нее.

И иногда все альтернативные варианты действий при выполнении или не выполнении какого-либо критерия.

2.6. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖ

Еще один рабочий вариант определения:

ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ — **совокупность действий**, распределенных во времени и направленных на получение ожидаемого результата (денег при обмене, лояльного клиента, расширение клиентской базы и т. д.)

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖИ — это **четко определенный и описанный набор последовательно-параллельных действий** (этапов, операций, шагов), **распределенных по времени**, которые должен сделать продавец, используя продукт и техники продаж, работая с покупателем в определенном контексте, чтобы получить ожидаемый результат (деньги, лояльного клиента, расширение клиентской базы).

Технология продаж — это четко структурированный процесс продаж.

То есть «технологии продажи» отличаются от «процесса продажи» наличием четкой структуры использования приемов и техник. Процесс может быть выстроен случайным образом, интуитивно. Технология имеет четко фиксированную структуру применения тех или иных приемов.

Как правило, продавцы уделяют больше внимания товару или взаимоотношениям, чем цели, контексту и последовательности шагов. И, как я уже писала, многие говорят: «Продажа — это искусство. Каждый человек индивидуален. Здесь не может быть четких технологий».

Да, и на операционном столе каждый человек индивидуален. И продукты в вашем холодильнике неодинаковые. И строительные материалы, используемые на стройках, различные. Но есть вещи, которые все равно изменять нельзя. Например, если вы не нальете воду в кастрюлю, то что бы вы потом туда ни бросали, борща не будет. И руки хирург должен вымыть и продезинфицировать до операции, кому бы он ее ни делал. И крышу настилают после того, как возведут стены. И никак не наоборот, строите вы многоэтажный дом или гараж.

То есть в каждом процессе есть этапы, которые имеют свое место и которые менять нельзя.

Процесс продажи не исключение. Он имеет жесткий каркас, состоящий из этапов, и некую свободу в вопросе использования инструментов, приемов и техник внутри каждого из этапов. Эта свобода определяется продуктом, типом клиента и предпочтениями продавца.

Каркас технологии (этапы процесса) активных продаж, подразумевающих поиск клиентов, будет отличаться от каркаса технологии продаж в бутике, куда клиенты приходят сами. Этапы процесса телефонных продаж будут отличны от этапов процесса прямых личных продаж. Технология продаж по рекомендации будет отлична от технологии продаж «по холодным» контактам.

Они будут отличаться каркасом (последовательностью и наличием тех или иных этапов), но могут состоять из одних и тех же приемов и техник.

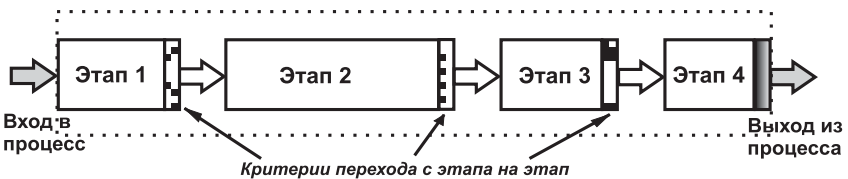
С этим часто не согласны профессионалы в каком-то одном типе продаж. При заказе тренингов я часто слышу фразу: «У нас специфика. У нас уникальный продукт X. Его нужно продавать по-особенному. Нам нужен особенный тренинг. У вас есть опыт продажи X?»

На последующих страницах я постараюсь переубедить всех и показать, что, зная основные инструменты, техники и приемы и понимая принципы конструирования технологий, **можно продать все!** Иногда, даже не являясь большим специалистом в том, что продаешь.

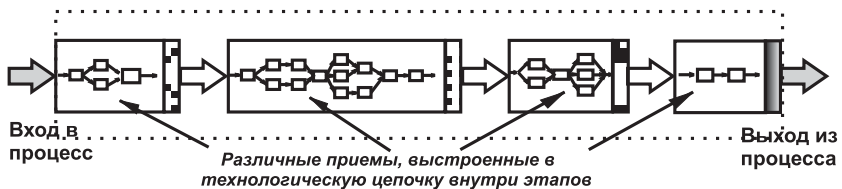
2.7. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ

При создании технологий продаж необходимо понимать, что существуют:

- ♦ **этапы процесса продаж**, структурный каркас процесса, определяемый условиями (контекстом) и целями продаж;

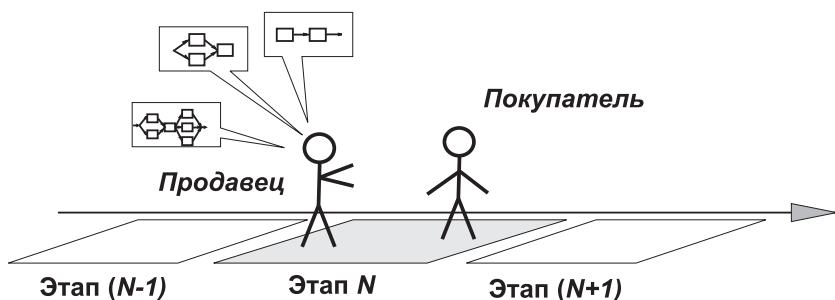


- ♦ **технологические цепочки**, состоящие из расположенных в определенной последовательности приемов и техник работы, которые применяются на каждом из выделенных этапов (их выбор зависит от продукта, клиента, предпочтений продавца и корпоративных стандартов).



Входя в процесс продаж, продавец должен:

- ◆ четко знать, какие существуют этапы продаж;
- ◆ знать критерии перехода с этапа на этап и оперативно определять, на каком из этапов он сейчас находится;
- ◆ знать множество различных приемов и техник работы, которые можно применить на каждом из этапов;
- ◆ уметь выбирать или создавать технологические цепочки из приемов и техник, которые могут привести к нужному результату на каждом этапе.



Таким образом, для создания технологии продаж необходимо:

- 1) знать контекст (условия) и цели продаж (увеличение объема, захват новых регионов, удержание клиентов и т. д.);
- 2) определить границы процесса, для которого создается технология;
- 3) декомпозировать процесс (разложить его на этапы с фиксацией четких критериев перехода участников с этапа на этап);
- 4) подобрать для каждого этапа техники и приемы работы и связать их в технологические цепочки;
- 5) обучить продавцов работать, используя созданную технологию;
- 6) осуществить доводку технологии, получая обратную связь от продавцов.

Определение границы процесса

ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА — это начало первого шага (начальной фазы, этапа) процесса и окончание последнего шага (завершающей фазы, этапа) данного процесса. Фактически «этап входа в процесс» и «этап выхода из процесса»

Определение границ процесса очень важный момент. Определенные границы дают продавцам точки включения в процесс и выхода из него.

Например, что считать началом процесса продажи в бутике? Момент, когда клиент:

- *обратил внимание на какую-то вещь, повернулся к продавцу и задал вопрос?*
- *только зашел в магазин и начал осматривать помещение?*
- *обратил внимание на манекен или рекламный щит магазина, проходя мимо?*

Или, что считать окончанием процесса продажи в том же бутике? Момент, когда клиент:

- *оплатил покупку?*
- *получил чек и упакованную покупку?*
- *попрощался и вышел из магазина?*

В зависимости от того, как мы определим границы, будет выглядеть вся технология работы и полученный результат. Иногда от этого зависит судьба сделки или продажи.

Например, если мы не включим в технологию продаж в бутике этап «Привлечения внимания возможного клиента к магазину», а будем считать, что процесс продажи начинается, когда клиент вошел в магазин, то мы можем потерять множество потенциальных клиентов, которые пройдут мимо магазина.

Если мы не включим в технологию «Процесс прощания» с клиентом, который выходит из магазина, и не обучим продавцов приемам работы на этом этапе, то велика вероятность, что клиент почувствует потерю интереса к себе после получения продавцами денег, и это вызовет в нем негативные эмоции. И, как следствие, он больше не вернется в наш магазин.

Замечание

Для определения границ формируются критерии, по которым происходит определение, находимся ли мы уже/еще в данном процессе или еще/уже нет.

Примеры определения границ различных процессов**Пример 1. Границы процесса приготовления обеда**

Что считать первым этапом? Может быть, приготовление обеда начинается, когда:

— вы ставите сковородку или кастрюлю на плиту и наливаете воду и масло?

— с начала очистки овощей?

— вы пошли в магазин и начали выбирать составляющие будущего обеда?

— вы просто еще задумались о том, «что бы приготовить на обед»?

Обратите внимание, как расширяются границы процесса, как по-разному можно определить этап «входа» в процесс.

А когда считать приготовление обеда законченным? Когда под кастрюлей выключен огонь? Или когда все овощи стали мягкими? Или когда после пробы вам понравился вкус? Или когда накрыт обеденный стол, нарезан хлеб, борщ стоит в супнице с половником посреди стола?

Кстати, от определения этапов начала и завершения процесса приготовления обеда может зависеть семейное счастье. Например, не получив к обеду желаемое блюдо, на аргумент «Я приготовил(а) из того, что было», супруг(а) может сказать «Если бы ты хотел(а)..., ты бы зашел (зашла) в магазин и купил(а) все, что надо. А так ешь что дают».

Потому что для одного начало процесса приготовления связано с планированием и покупкой продуктов, а для другого — с ревизии продуктов в холодильнике и принятии решения, что из них можно приготовить.

То же самое может быть и при определении этапа завершения приготовления обеда. Для одного это может быть выключение газа под

посудой с пищей. Для другого — накрытый по всем правилам стол. Вот и бросаются люди обидными замечаниями типа: «А ты что, сам(а) достать тарелки и ложки не можешь? Я тут приготовил(а). Осталось только тарелки достать. И то тяжело!», считая, что партнер не понимает элементарных вещей. И самое интересное, что действительно не понимает, так как в его (ее) голове зафиксирована другая, отличная от вас, граница завершения процесса готовки. И причины этому могут быть разные. Например, традиции его (ее) родительской семьи, впитанные в детстве. Как, впрочем, и ваши.

Пример 2. Границы процесса продаж производственной фирмы

Как-то раз я работала с одной производственной фирмой как управленческий консультант. Когда исследовала систему продаж, то выяснилось, что в отделе продаж работают молодые, рвущиеся вперед, вполне профессионально подкованные менеджеры по продажам. Они нацелены на результат — получение заказов и денег. Они и мертвого уговорят купить что-либо у них. Но... после того, как они продавали продукцию завода и оформляли документы, заказ поступал в цех. И именно здесь начинались проблемы. Система учета остатков на складе была неэффективная. Грузчики работали «не бей лежащего».

Клиент приезжает на машине к назначенному времени и... простаивает у ворот 2–3–4 часа... пока загрузят другие машины, пока начальник склада вручную пересчитает остатки и даст добро грузить, пока смена вернется с обеда... Доходило до смешного. Периодически обнаруживалось, что проданный товар просто не существует. Его нет в реальности, его еще не произвели. То, что казалось «преимуществом» (взять на производстве, минуя посредников, считается более выгодным), стало конкурентным недостатком. Клиенты ругались и переходили к конкуренту, который находился территориально недалеко и работал более четко.

Самое интересное, что во время работы на штабной сессии менеджеры отдела продаж активно защищали свою правоту и обвиняли во всех промахах отдел учета, грузчиков и сотрудников транспортного отдела. Они говорили: «Мы нашли и уговорили клиента. Мы осуществили продажу. Мы принесли деньги! А вы все портите! Это

из-за вас мы теряем клиентов!» В их представлении критерием завершения процесса продажи было подписание документов купли-продажи.

Пришлось расширять их понимание «окончания процесса продажи», введя в него как точку окончания «загрузку машины клиента» или «доставку клиенту» в четко оговоренное время с подписанием акта приема-передачи.

В этой ситуации результат стал измеряться не деньгами, полученными в кассу, а реально отгруженной партией изделий. Технология усложнилась за счет введения новых этапов и включения новых людей. Прекратились нападки отделов друг на друга. В новой ситуации оплата работы и премии сотрудников всех отделов были завязаны на конечный результат, и отделам пришлось находить общий язык, договариваться о взаимодействии и дорабатывать шаги технологии.

Замечание 1

Границы определяются людьми. Если что-то не работает или если что-то работает неэффективно, то, возможно, границы процесса определены неверно.

Замечание 2

Определяя границы процесса, мы определяем возможности влияния на него и, главное, на конечный результат.

Декомпозиция процесса

Декомпозиция — это выделение внутренних этапов процесса. Для того чтобы это сделать, необходимо:

- ♦ **понаблюдать** за существующим процессом работы продавца в заданном контексте (магазине, офисе, ресторане и т. д.);
- ♦ **выделить** все, даже самые мелкие, этапы, в которых участвуют покупатель, продавец и продукт (товар, услуга);
- ♦ **сформулировать** цель каждого этапа и критерии входа в него и выхода из него;
- ♦ **описать** все на бумаге.

В литературе процесс продажи часто сводят к пяти этапам.

Этап 1. Вступление в контакт.

Этап 2. Выявление потребностей.

Этап 3. Презентация товара.

Этап 4. Работа с вопросами и возражениями.

Этап 5. Завершение сделки.

Такая упрощенно-обобщенная схема вполне пригодна к использованию. Она универсальна и подходит почти к любому контексту и любому виду продаж. И вместе с этим она малоинформативна и нуждается в раскрытии и уточнении для каждого конкретного случая или вида продаж.

Это описание похоже на описание процесса приготовления, например, салата.

Этап 1. Возьмите овощи.

Этап 2. Нарезьте их.

Этап 3. Перемешайте.

Этап 4. Добавьте соль и специи по вкусу.

Этап 5. Подайте на стол.

Этим описанием можно пользоваться, но оно слишком общее, чтобы понять, какой конкретно салат мы делаем: «цезарь», «греческий» или «оливье». Для более понятного описания кулинарного рецепта нам нужно как минимум еще:

- ◆ знать цель и условия приготовления салата (он создается для человека, сидящего на диете, или же для того, кто хочет плотно перекусить, он готовится для одного или для компании, дома или в ресторане и т. д.);
- ◆ определить временные рамки;
- ◆ ввести подготовительный этап (для принятия решения, подготовки ингредиентов и инструментов);
- ◆ расписать более подробно этапы работы с ингредиентами в зависимости от типа салата (в одних салатах что-то нужно обжарить, отварить или нарезать определенным образом);

- ♦ добавить этапы украшения, оформления и ритуал подачи на стол;
- ♦ да мало ли что еще необходимо знать при приготовлении различных салатов.

Если теперь вернуться к пяти этапам процесса продажи, то в них, например:

- ♦ не охвачено время до и после работы с клиентом (а это очень серьезные этапы, от которых порой зависит судьба продажи);
- ♦ не учтены особенности различных контекстов продаж (длительные продажи в сфере недвижимости отличаются по количеству этапов от продажи миксера в отделе бытовой техники, например);
- ♦ нет места этапу получения обратной связи или этапу анализа.

И при этом общие схемы и обобщенные описания нужны. Они как первое приближение к записываемой технологии.

Если создавать **общую схему** для любых продаж, то я бы предложила

10 ЭТАПОВ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

Этап 1. Подготовка.

Этап 2. Первичный контакт, вступление в контакт.

Этап 3. Присоединение и ведение.

Этап 4. Сбор информации (и не только о потребностях).

Этап 5. Презентация.

Этап 6. Работа с вопросами и возражениями.

Этап 7. Завершение продажи (подталкивание к покупке, обмен товара на деньги).

Этап 8. Послепродажное обслуживание.

Этап 9. Анализ.

Этап 10. Повторные продажи.

2.8. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ В РАЗЛИЧНЫХ КОНТЕКСТАХ

Как уже отмечалось ранее, технология кардинально меняется в зависимости от цели и контекста. Под контекстом будем понимать тип и условия продаж.

Возьмем несколько контекстов и распишем основной каркас, основные этапы работы в каждом из этих контекстов, то есть сделаем декомпозицию.

1. Этапы продаж в элитном бутике, находящемся в торговом центре

1. *Подготовка (изучение информации о товаре, о потребностях потенциальных клиентов, о способах работы, о правилах выкладки товара, о корпоративных стандартах работы и т. д.).*
2. *Привлечение внимания (к магазину).*
3. *Приветствие и пропуск на «территорию» магазина.*
4. *Вхождение в контакт.*
5. *Выявление потребности.*
6. *Предложение вариантов, презентация товара.*
7. *Работа с клиентом в примерочной.*
8. *Уточнение заказа и предложение других вариантов.*
9. *Повтор цикла 5–8.*
10. *Подталкивание к покупке.*
11. *Работа у кассы. Упаковка.*
12. *Ритуал прощания с клиентом.*
13. *Послепродажное поддержание контакта с клиентом.*
14. *Повторные продажи постоянным клиентам.*

2. Этапы продажи объектов недвижимости

1. *Подготовка (знание критериев оценки объектов недвижимости, тенденций на рынке, постоянное исследование спроса и предложения, ведение базы данных и т. д.).*
2. *Встреча с покупателем (в офисе или на другой территории).*

3. *Сбор информации (о характеристиках требуемой недвижимости, потребностях клиента, клиенте и т. д.)*
4. *Общение и налаживание контакта с продавцами.*
5. *Первичные показы и уточнение заказа.*
6. *Анализ. Работа с досье.*
7. *Последующие показы с уточнением заказа.*
8. *Подталкивание покупателя к решению.*
9. *Подталкивание продавца к решению по условиям продажи.*
10. *Работа с сомнениями покупателя и продавца.*
11. *Принятие задатка.*
12. *Оказание дополнительных услуг в период между принятием задатка и оформлением сделки (юридическая проверка статуса квартиры, помощь в оформлении документов, решении финансовых вопросов и т. д.).*
13. *Координация действий участников до момента передачи денег и подписания договора купли-продажи у нотариуса.*
14. *Получение комиссионных.*
15. *Получение рекомендаций.*
16. *Расставание с клиентом.*

3. Этапы активных продаж по телефону (поиск клиентов, работа по «холодным контактам»)

1. *Подготовка (подготовка информации о товаре, его свойствах и конкурентных преимуществах; создание баз данных; поиск информации о возможном клиенте, изучение техник и технологий продаж и переговоров; подготовка стандартных презентаций и т. д.).*
2. *Постановка цели и подготовка к конкретному звонку.*
3. *Звонок. Поиск нужного человека.*
4. *Проход секретаря.*
5. *Вступление в контакт, вызов интереса.*
6. *Презентация.*

7. *Удержание внимания и работа с вопросами или возражениями.*
8. *Договор о встрече или дальнейших действиях.*
9. *Завершение разговора.*

Возможны варианты, когда продажа совершается прямо по телефону. Тогда необходимо выставить счет, подписать договор.

10. *Оформление документов и получение (отслеживание) оплаты.*
11. *Отправка груза и дополнительное обслуживание при отправке.*
12. *Информирование об отправке и получение подтверждения доставки.*
13. *Поддержание контакта.*
14. *Повторные продажи.*

4. Этапы работы сотрудника call-центра

1. *Подготовка (изучение информации, с которой должен работать продавец, изучение стандартов работы и выхода из различных стандартных и нестандартных ситуаций и т. д.).*
2. *Ожидание звонка.*
3. *Вступление в контакт.*
4. *Выслушивание запроса.*
5. *Уточнение заказа.*
6. *Презентация сегодняшних предложений или новой продукции.*
7. *Обработка вопросов и возражений клиента.*
8. *Оформление заявки и запись контактной информации.*
9. *Прощание с клиентом.*
10. *Отработка заявки (с отслеживанием ее выполнения).*
11. *Повторные продажи.*

5. Декомпозиция деятельности официанта

1. *Изучение информации, с которой должен работать (состав блюд, технология изготовления, особенности того или иного блюда, сочетания блюд и алкоголя и т. д.).*

2. *Ожидание посетителей.*
3. *Встреча посетителей (вступление в первичный контакт).*
4. *Выслушивание пожеланий или вопросов.*
5. *Рекомендация блюд (продажа, влияние на выбор).*
6. *Запись заказа (прием заказа).*
7. *Обслуживание (сервировка стола, подача блюд, открытие бутылок, предупреждение о степени готовности блюд и времени их подачи и т. д.).*
8. *Работа с дополнительным заказом (десерта или алкоголя).*
9. *Подача счета и работа с деньгами.*
10. *Прощание с клиентом и приглашение посетить ресторан еще раз (продажа на будущее).*
11. *Уборка стола.*

Так можно декомпозировать любую деятельность. Можете сами потренироваться, декомпозируя свою деятельность или деятельность ваших сотрудников, продавцов, менеджеров по продажам.

Кроме того, что такая декомпозиция процесса дает основу для создания технологии работы, она позволяет налаживать уже существующие процессы:

- ◆ выявлять лишние или недостающие этапы;
- ◆ находить точки, где происходят сбои процесса;
- ◆ контролировать участников процесса и их выполнение стандартов работы;
- ◆ легче обучать новых сотрудников технологиям работы и т. д.

Чем мельче шаги, которыми описывается процесс, тем больше точек для исследования и влияния.

- *Например, сбой в обслуживании клиентов ресторана может происходить потому, что:*

- официанты мало знают о тех блюдах, коктейлях или винах, которые есть в меню. Они не могут их «вкусно продать»;
- официанты не знают психологических правил и ритуалов обслуживания клиентов за столом. Они, например, вторгаются в «личное пространство» клиентов при сервировке или подаче блюд, чем вызывают раздражение;
- официанты не вошли в «тематический образ». Им стыдно, например, прислуживать по «старорусскому образцу» с поклонами, полотенцем через руку и в переднике;
- официанты не знают, что делать в случаях, когда сталкиваются с откровенным хамством, или как реагировать на сальные шутки пьяных посетителей и т. д.

А сбой в работе сотрудника call-центра может происходить, например, потому что:

- сотрудники недостаточно хорошо знают информацию по продукту или услуге, что приводит к сбивчивым ответам и постоянно неуверенности;
- сотрудники не знают, что делать с агрессивными клиентами и, боясь развития конфликтных ситуаций, стараются вести себя очень скромно, что не способствует продажам;
- сотрудники не знают технологию выхода на человека, принимающего решения;
- люди не обучены техникам перехвата инициативы в разговоре и работают, используя только тактику пассивных ответов на вопросы и т. д.

Проблема часто кроется совершенно не там, где кажется.

Например, чтобы увеличить поток посетителей, необязательно менять шеф-повара или официантов. Возможно, лучше обучить официантов связно и красиво говорить. А чтобы сделать работу call-центра эффективной, необязательно менять операторов. Возможно, лучше обратить внимание на командный дух, условия работы или обучить технологиям работы с агрессивными

клиентами, позволяющим сотрудникам «держат удар» и сохранять «рабочее состояние»

Имея декомпозицию, мы имеем заготовку для создания технологий. Выделенные этапы станут обязательными «коробочками», куда будут упаковываться различные варианты технологических цепочек деятельности, которые могут меняться в зависимости от ситуации продаж, клиента или товара.

Таким образом, на одной и той же основной схеме можно создать множество технологий работы.

Хотелось бы обратить ваше внимание на то, что в некоторые схемы включены этапы, которые вроде бы не входят в процесс продажи. Например, получение оплаты, отправка груза, информирование об отправке на первый взгляд не имеют отношения к телефонным продажам (этапы 10–12 в декомпозиции 3).

Но тогда у меня вопрос: *«Вас интересует, чтобы ваши менеджеры хорошо продавали по телефону или же вас интересует конечный результат, то есть деньги на вашем счету, прибыль в конце месяца, появление лояльного клиента?»* Если и это тоже, то нельзя выделять только телефонные продажи... Телефонные продажи являются частью общего процесса продаж на предприятии.

Все взаимосвязано. Покупатель приобрел продукцию не столько у вашего предприятия, сколько у вашего продавца. Именно его он считает ответственным за то, чтобы продукция пришла к нему вовремя и без проблем. Поэтому, расширяя границы процесса продажи по телефону, вы расширяете возможность создать цельную, хорошо налаженную систему продаж вашей продукции.

Повторюсь. Судьбу продажи решают нюансы и все действия, которые выполнены продавцом до точки принятия покупателем окончательного решения. И здесь мелочей не бывает. Одно пропущенное действие или одно действие, выполненное не так или не вовремя, может кардинальным образом изменить результат.

От того, взболтали ли вы яйца перед тем, как они попали на сковородку, или нет, зависит, получите ли вы яичницу-глазунью или будете есть омлет.

2.9. ТРИ ВАЖНЫХ ВОПРОСА: «ЗАЧЕМ? ЧТО? КАК?»

Итак, для выстраивания технологии продаж необходимо:

- ♦ зафиксировать границы всего процесса продажи;
- ♦ выделить основные этапы процесса продажи и критерии входа и выхода для каждого этапа;
- ♦ наполнить каждый этап приемами и техниками, увязанными в технологические цепочки (то есть распределенными в последовательности и во времени).

С фиксацией границ и выделением этапов мы разбирались в предыдущих разделах. Остался вопрос о том, как выбрать нужные приемы и техники работы для каждого из этапов, чтобы получилась цельная, эффективная, связанная технология работы.

Существуют три замечательных вопроса, которые способны помочь в создании «правильных» технологических цепочек. Это вопросы:

- ♦ **Зачем?**
- ♦ **Что?**
- ♦ **Как?**

Вопрос «Зачем?»

Это вопрос о целях. Это вопрос о том, что мы хотим получить на выходе, после применения того или иного приема. Это один из главных вопросов при подборе приемов.

- ♦ Зачем я это делаю?
- ♦ Какой результат хочу получить?
- ♦ Что должно произойти в конце?
- ♦ Для чего я применяю сейчас этот прием?
- ♦ Что будет на выходе данного процесса и зачем мне нужен именно такой результат?

Пример

Этап «Приветствие». Зачем он нужен? Что я хочу получить на выходе? Зачем приветствовать клиента? Зачем здороваться с ним?

Казалось бы, странные вопросы. Здраваться принято. Это правила хорошего тона. И все же.

Зачем я хочу ввести в стандарт работы моих сотрудников этап «Приветствие»?

- Чтобы соблюсти принятые в обществе правила?
- Чтобы создать нужную мне атмосферу?
- Чтобы продемонстрировать стандарты обслуживания?
- Чтобы войти в контакт с клиентом сразу?
- Чтобы продемонстрировать дружелюбие?
- Чтобы обратить на себя, как продавца, внимание?

Или:

- Чтобы ввести клиента в состояние напряжения, заставить его нервничать?
- Чтобы унижить, создать дискомфорт для входящего или звонящего?
- Чтобы ввести клиента в состояние неопределенности и краткосрочного транса?

Да, и такие цели тоже могут иметь место. Существует много технологий работы, где этап «Приветствие» исключен намеренно. И если отвечать на вопрос «Зачем?», то получится:

- чтобы «разорвать шаблон» ожидания и получить преимущество, пока человек будет находиться в замешательстве от вашего нестандартного поведения;
- чтобы сразу обратить внимание клиента на самую главную идею предложения и завоевать внимание, не тратя время на соблюдение этикета.

То есть:

- чтобы получить тактическое преимущество;
- чтобы войти в контакт с нужными для продавца последствиями (замешательство, быстрое овладение вниманием и т. д.);
- чтобы внедрить нужную идею, пользуясь состоянием замешательства.

Вопрос «Что?»

Это вопрос о наборе средств и инструментов, которыми можно воспользоваться для получения желаемого результата. В зависимости от того, каков ответ на вопрос «Зачем?», мы ищем ответ на вопрос «Что?».

- ◆ Что конкретно нужно сделать, чтобы получить желаемый результат?
- ◆ С помощью каких приемов я могу его достигнуть?
- ◆ Что есть в моем арсенале техник, приемов, средств работы, что позволит мне достичь желаемого?
- ◆ Что еще можно предпринять, сделать, чтобы прийти к запланированному результату?

Пример

Тот же этап «Приветствие».

Если ответ на вопрос «Зачем?» звучит как «Хочу расположить к себе клиента и войти с ним в контакт», то приемы могут быть следующие:

- улыбка;
- встреча взгляда;
- кивок;
- слова «Здравствуйте!», «Добрый день»;
- движение корпуса в сторону клиента;
- комплимент или восторженные местоимения типа «О! Здравствуйте!»;
- несколько шагов в сторону клиента;
- приветственный жест и т. д.

Если же ответ на вопрос «Зачем?» звучит как «Чтобы ввести клиента в состояние неопределенности и краткосрочного транса», то приемы могут быть другими:

- быстрое подсказывание к клиенту сзади с нарушением его личного пространства;

- громкий вопрос «Что вы хотите?» или «Что вам подсказать?»;
- фраза «О! Вы как раз вовремя!» (при том, что клиент первый раз вас видит) и т. д.

Необязательно делать все эти действия сразу, как в первом, так и во втором случае. Из всего списка можно выбрать только некоторые приемы и создать одну технологию. А можно создать несколько вариантов технологий приветствия, «заточенные» под разные ситуации, в каждом из которых элементы могут повторяться или быть абсолютно разными.

И здесь мы уже переходим к третьему вопросу.

Вопрос «Как?»

Вопрос «Как?» — это самый главный вопрос в выстраивании технологических цепочек. Это вопрос о последовательности использования приемов и о параметрах исполнения этих приемов.

- ◆ Как я буду выполнять выбранные в предыдущем пункте приемы?
- ◆ В какой последовательности расположу их?
- ◆ Какова технология исполнения:
 - каким тоном, с какой скоростью и с какой громкостью произносить слова?
 - какая должна быть мимика на лице?
 - каковы движения корпуса?
 - в какой конкретно момент приступить к выполнению технологии?
 - и т. п.
- ◆ В каких случаях обязательно выполнять технологию, а в каком случае можно отказаться от ее выполнения?
 - и т. д.

Пример

И вновь возьмем этап «Приветствие».

Начало процесса: вход потенциального клиента на территорию бутика.

Действия продавца

Шаг 1. Увидев человека, входящего в магазин, вы стараетесь поймать его взгляд.

Шаг 2. В момент установления зрительного контакта вы одновременно:

- улыбаетесь;
- киваете;
- немного наклоняете корпус в сторону клиента;
- и тихим мелодичным голосом говорите: «Добрый день!»

(Человек необязательно должен услышать слова, но обязательно должен понять, что здороваются именно с ним.)

Шаг 3. Далее вы:

- делаете приглашающий жест рукой;
- и делаете кивок в сторону торгового зала, как бы говоря: «Проходите, пожалуйста!».

Условие прерывания:

Если контакт глаз не установлен, процедура прерывается. В спину или с клиентом, не обратившим на вас внимание, вы не здороваетесь.

Шаг 3.1. Если выполнено «условие прерывания», вы ждете, когда человек поднимет глаза или обернется к вам с вопросом, и тогда...

Шаг 4. ...

Можно продолжить описание этой технологии дальше. Но...

Но результат зависит не только от того, в какой последовательности будут применяться приемы. Результат зависит и от исполнения этих приемов. От того, КАК продавец, например, произнесет слова или КАК будет двигаться в пространстве, будет зависеть эффективность приема.

Одни и те же слова, сказанные разным тоном, воспринимаются по-разному. Одни и те же слова, произнесенные даже одним и тем же тоном, но человеком в разных позах, также передают разное, так называемое метасообщение. То есть сообщение, которое считывается «между строк».

Поэтому при выстраивании технологии огромную роль имеет *демонстрация* того, КАК эти приемы применять, чтобы получить нужный результат. И это уже ближе к обучению актерскому мастерству. Ведь слово «Здравствуйте!» можно произнести, используя сотни различных интонаций. И каждый раз это будет разное приветствие. Оно будет «декодироваться» клиентом по-разному и вызывать различную ответную реакцию.

Чтобы получить нужный результат, необходимо выверять все детали и обращать внимание на все нюансы. Мы уже договорились, что «мелочи» могут кардинальным образом влиять на результат.

Примечание 1

Я очень часто в своей консалтинговой практике сталкиваюсь с тем, что сотрудников учат, ЧТО им надо делать на их рабочем месте, но не рассказывают, КАК это делать.

Например, в инструкции может быть написано: «Продавец должен:

- быть вежливым;*
- находиться на своем рабочем месте постоянно;*
- приветливо встречать покупателя, входящего в магазин;*
- узнать о потребностях покупателя и постараться подобрать ему нужный товар;*
- предложить покупателю сопутствующие товары;*
- взять у покупателя координаты (номер телефона);*
- вежливо попрощаться с покупателем».*

И при этом считается, что каждый должен *понимать сам*, что значит «быть вежливым» или «приветствовать приветливо», какими словами узнать потребность, с помощью каких фраз предложить сопутствующий товар и т. д. А в реальности у каждого продавца «своя собачка в голове» и «вежливое обращение» в исполнении одного человека может очень сильно отличаться от вежливости другого.

А затем возникают проблемы. Человек говорит: «Я делаю то, что мне сказали, но ничего не получается! Это не работает!» В такой ситуации я всегда прошу показать, **как человек это делает**. Наблюдаю и почти всегда нахожу неточность исполнения.

Поэтому вопрос «Как?» действительно можно считать ключевым.

Примечание 2

Еще одна ошибка, с которой я сталкиваюсь при консультировании тех либо иных компаний.

Сотрудникам говорят, ЧТО делать, но им не рассказывают, ЗАЧЕМ они должны это делать, зачем должны соблюдать те или иные стандарты работы, прописанные в правилах. Почему им нельзя сидеть и нужно постоянно стоять, даже если в торговом зале никого нет? Почему нельзя выкурить сигарету недалеко от входа в магазин? Почему нельзя перекусить на рабочем месте? И много других различных «Почему?» не находят в их головах объяснения. А раз не находят, то люди начинают считать их блажью хозяев или руководителей и «случайно» забывают их выполнять. Зачем? Ведь эти действия для них не имеют смысла.

Примечание 3

Кстати, во многих книгах по достижению успеха, например, можно прочесть большое количество «секретов» по поводу того, ЧТО надо делать, чтобы добиться цели и стать успешным, богатым и так далее. Они звучат приблизительно так:

- *будьте оптимистичными и излучайте энергию;*
- *работайте с энтузиазмом, энтузиазм заразителен;*
- *думайте позитивно и т. д.*

Дальше эти тезисы подкрепляются некоторым количеством историй о великих и не очень людях, которые этот принцип применяли в жизни и достигли успеха.

Такие книги, конечно, полезны. Они могут заряжать энергией и рождать в головах новые мысли или желание изменений. Но у них есть один большой недостаток.

В них редко можно встретить реальные рецепты и технологии того, КАК все, что рекомендуется, можно воплотить в реальность:

— *Как перейти в состояние энтузиазма, когда человек чувствует подавленность и не может выйти из депрессии? Как это сделать прямо здесь и сейчас именно в его случае?*

— *Как быть оптимистичным, когда со всех сторон наваливаются проблемы за проблемами? Как технически удержать это состояние оптимизма?*

— *Как думать позитивно, когда все окружающие и все СМИ выдают только негативную информацию? Как увидеть хоть зерно позитива в этом море негативной информации?*

Поэтому вопрос «Как?» важен не только при построении процессов продажи и обслуживания клиентов. И если вам нужен ответ на этот вопрос, то задавайте его специалисту и ищите источники (книги, статьи и т. д.), где описаны пошаговые технологии работы. Например:

Шаг 1. *Встаньте прямо. Ноги поставьте на ширину плеч. Руки опустите по швам.*

Шаг 2. *Выпрямите спину.*

Шаг 3. *Посмотрите вдаль.*

Шаг 4. *Улыбнитесь (даже если вам этого не очень хочется делать).*

Шаг 5. *Удерживая позу, взгляд и улыбку, глубоко вдохните и...*

Шаг 6. *Продолжайте оставаться в таком состоянии, глубоко дыша, в течение минимум 3 минут.*

Простая методика изменения состояния. Изменение позы и удержание взгляда выше уровня глаз не позволяет «погружаться» в негативные переживания и разрушает их.

Хотя и в таком легком упражнении есть свои нюансы, которые можно передать, только показывая его, вы все равно попробуйте. Думаю, вы сами убедитесь, что эта технология работает.

Выводы

1. «Мелочи» важны. Мелочей в работе не бывает.

2. Прежде чем придумывать технологии, стандарты работы и приемы работы:

- ◆ определите границы процесса;
- ◆ разделите процесс на этапы;
- ◆ пропишите результаты каждого этапа (ответьте на вопрос «Зачем?»);
- ◆ создайте для каждого этапа набор всевозможных техник и приемов, которые могут помочь вам получить планируемый результат в конце каждого из этапов (то есть ответьте на вопрос «Что?» («Что делать?»)).

3. А теперь можно создавать саму технологию:

- ◆ объедините приемы в одну или несколько технологических цепочек — наборов последовательно-параллельных операций, распределенных во времени, — в зависимости от тех контекстов, которые возможны (то есть опишите пути «Как это сделать по шагам?»);
- ◆ отрепетируйте и найдите нюансы (голос, тембр, положение тела, скорость, громкость и т. д.) и доведите до уровня исполнения, который позволит получить желаемые результаты;
- ◆ опробуйте в реальности и внесите при необходимости изменения или дополнения.

Формализуйте полученную технологию. Опишите ее на бумаге.

Поздравляю! Теперь всему этому можно обучать других людей и тиражировать опыт работы, получая предсказуемый результат.

Хотя поздравлять рано.

Примечание 4

Если вы являетесь менеджером, в обязанности которого входит создание и внедрение стандартов работы сотрудников, то вас ждет еще одна задача.

Стандарты мало прописать. Стандарты мало объяснить сотрудникам.

Очень важен этап внедрения. Множество компаний споткнулись именно на этом этапе.

Многие менеджеры считают, что если стандарты прописаны на бумаге и вручены исполнителям, то остается только контролировать исполнение. И очень удивляются тому, что люди, зная что нужно делать и понимая как действовать в той или иной рабочей ситуации, продолжают поступать обычным способом.

А все дело в том, что изменения не «проведены через тело», они не стали навыком. Они поняты, но не пережиты.

Для того чтобы стандарты начали работать, необходимо:

- ♦ минимум — провести тренинговое занятие для сотрудников для перевода стандарта в навык;
- ♦ максимум — пройти с каждым сотрудником всю цепочку технологии работы от начала до конца несколько раз, отвечая на вопросы и исправляя ошибки исполнения.

Как уже отмечалось выше, многие приемы или действия легче один раз показать, чем множество раз описать. Описанное люди понимают по-своему. А проделанное в реальности под внимательным наблюдением наставника запоминается и лучше, и точнее.

Глава 3

НЕ ЗНАЕШЬ ЧТО ДЕЛАТЬ? ЗАДАВАЙ ВОПРОСЫ!

Эта глава посвящена таким универсальным инструментам, как вопросы. Эти инструменты применяются на всех этапах продаж и в любых контекстах. Ниже вы найдете нюансы, позволяющие делать работу с вопросами более эффективной.

Три основные ошибки, которые совершают продавцы, находясь в процессе продажи. Они:

- 1) предпочитают презентацию в виде монолога (хорошо подготовленного, профессионального, но монолога);
- 2) считают, что вопросы, задаваемые потенциальным покупателем после презентации, — это сигнал заинтересованности;
- 3) считают, что чем больше и полнее они ответят на задаваемые вопросы, дадут максимум информации, тем быстрее клиент примет решение.

Монолог — это односторонний процесс. При такой стратегии продавец теряет управление процессом продажи. Он лишает себя возможности получения информации, обратной связи от клиента и не может вовремя ввести коррективы в свою работу.

МОНОЛОГ — УБИЙЦА ПРОДАЖ.

Он не позволяет клиенту вступить в разговор, а продавцу получить информацию.

В разговоре психологически ведет, лидирует тот, кто задает вопросы. Именно спрашивающий, а не отвечающий, ведет разговор и контролирует ситуацию.

Все, что говорите вы, всегда подвергается клиентом сомнению и проверке.

**То, что говорит сам клиент, — это «истина в последней инстанции»
(для него).**

ТАК ПУСТЬ ГОВОРIT КЛИЕНТ!

Большинство людей любят покупать, и не любят, когда им настырно продают. Такой односторонний процесс они часто квалифицируют как попытку «развести», «загрузить» и т. п. А это, согласитесь, не лучшая атмосфера для совершения сделки или осуществления продажи. Особенно крупной.

Два, вроде бы, противоречащих друг другу утверждения.

— *Люди любят сами покупать и принимать решения.*

И при этом:

— *Вам необходимо помнить, что не они покупают, а вы продаете.*

Как совместить эти два процесса?

Очень просто. Создать диалог, в котором клиент мог бы высказать свои пожелания, а вы могли бы управлять процессом продажи, получая нужную вам информацию.

Именно поэтому эта глава посвящена:

- ♦ **искусству создания результативного диалога** с клиентом;
- ♦ и таким **эффективными инструментам продаж, как вопросы.**

Почти во всех книгах по продажам есть раздел, посвященный вопросам. О них много пишут и рассказывают на обучающих мероприятиях. Но...

При проведении тренингов я довольно часто сталкиваюсь с ситуацией, когда участники знают о существовании различных типов вопросов, но не умеют ими пользоваться в реальных ситуациях продаж. Они не понимают, не осознают той тонкой грани, которая делает один и тот же вопрос в одной ситуации работающим на победу, а в другой — работающим на... поражение.

Они знают, что говорить, какие вопросы задавать, но не понимают ЗАЧЕМ и не знают КАК. И это приводит к тому, что про-

давцы, применяя эти вопросы, приходят не к тем результатам, которые обещают в книгах или на тренингах. Получив 2–3 раза противоположный обещанному результат, человек склонен убирать из своего арсенала инструменты, которые «не работают» с его точки зрения. «Это они, теоретики, там придумали всякие вопросы. А мы, практики, лучше знаем, что работает, а что нет. То, чему учат на тренингах, — это ерунда. Я поработал по рекомендуемой схеме и ничего хорошего не получил», — говорят они.

Уважаемые коллеги! **Все вопросы работают.** Просто необходимо знать ГДЕ, КОГДА, ЗАЧЕМ и КАК их применять. *Мелочи, нюансы определяют эффективность технологии.*

Примечание

Далее материал будет рассматриваться по все той же схеме трех вопросов.

1. **Что?** Что мы рассматриваем? Какой тип вопросов? Название, структура.
2. **Зачем?** Зачем эти вопросы нужны? Где, как и для чего можно применять вопросы такого типа? Для какой цели их можно использовать?
3. **Как?** Как задавать эти вопросы? Нюансы использования, исполнения. Что можно и что нельзя делать, когда используешь данный инструмент?

3.1. ВОПРОСЫ С ЗАВЯЗКАМИ

Их еще иногда называют «хвостатыми вопросами». При всей кажущейся легкости именно эти вопросы при правильном использовании могут быстро приблизить вас к заветному «да» клиента, а при неправильном — далеко отбросить от этапа завершения.

ЗАВЯЗКА — это окончание фразы, которое и создает из повествовательного предложения вопрос, направленный на получение от человека подтверждающего «да».

Классическими считаются следующие завязки:

- ◆ *Не так ли?*
- ◆ *Ведь верно?*
- ◆ *Разве не так?*
- ◆ *Вы согласны?*
- ◆ *Ведь так и должно быть?*
- ◆ *Разве это не нормально?*
- ◆ *Разве это не правильно?*

Структура вопроса

Повествовательное предложение

Завязка

?

*Хорошо быть здоровым и богатым, не правда ли?
Чистота в доме, где есть маленькие дети, очень важна, ведь так?*

Для чего можно использовать вопросы с завязками

Еще раз повторюсь: *монолог — убийца продаж*. Если мы создаем диалог — мы втягиваем человека, клиента, покупателя в разговор, в процесс. Вопросы с завязками существуют исключительно для того, чтобы:

- 1) *вовлечь человека в диалог* или, в худшем случае, создать видимость диалога;
- 2) создать ситуацию, в которой человек будет вынужден *сказать «да»*, согласиться с вами, дать положительную оценку происходящему;
- 3) создать ситуацию, когда человек *сам дает положительную оценку* вашему предложению;
- 4) создать ситуацию обсуждения интересующего вас предмета, применив вопрос в качестве некоего инструмента легкой провокации.

То, что говорите вы, другим человеком всегда будет подвергаться сомнению и проверке. И результат этой проверки вами не контролируется. Он непредсказуем.

То, что говорит сам человек, это «истина в последней инстанции»... для него.

Как создаются вопросы с завязками?

Они состоят из двух частей.

1. Предложение, с которым человек *обязательно* или с большой долей вероятности *согласится*. (*Это важно!*) При этом именно этот конкретный человек и именно в данное конкретное время.
2. В конце или начале ставится фраза-завязка, придающая предложению форму вопроса, обращенного к клиенту, которому необходимо прямо сейчас дать на него ответ и вступить в диалог.

Какие нужно выбирать предложения

1. Утверждения, в ответ на которые *любой человек обязательно* скажет «да!». Например: «Хорошо быть здоровым и богатым, не правда ли?» Я хочу увидеть того человека, который на такой вопрос скажет «нет».
2. Утверждения, обращающие внимание собеседника на то, что можно проверить прямо во время разговора с вами: «Итак, сегодня воскресенье, ведь так? И до события осталось всего три дня, ведь верно?»
3. Утверждения, подводящие итоги какого-либо процесса: «Итак, мы с вами просмотрели пять вариантов, не так ли? (Может ли человек сказать «нет», если только что действительно было просмотрено пять вариантов чего-либо?) И потратили на это почти четыре часа, да?..»
4. Утверждения, которые подтверждают уже ранее сказанное клиентом: «Насколько я помню, вы хотели либо белый

либо желтый цвет кузова, правильно?» или: «Мы с вами договорились, что я позвоню вам сегодня в двенадцать, вы ведь помните?..»

5. Утверждения, которые подталкивают клиента сделать «правильную» оценку происходящего: «Похоже, вот тот первый вариант был лучше всего, не так ли?» И не столь важно, что ответит клиент, «да» или «нет». Главное, что ответ позволит вступить в диалог и начать обсуждение вариантов. Клиент вместе с вами находится в процессе покупки.
6. В случае использования вопросов с завязками в целях «провокации» основное предложение включает в себя тезис, который, скорее всего, будет отвергнут клиентом.

Правило

Никогда не давайте сами оценку вашего предложения или вашему продукту за клиента, вместо клиента. Сделайте так, чтобы на каждом шаге оценку делал сам клиент. При этом положительную оценку.

Например, вместо фразы: «Это замечательная помада; этот цвет очень подходит к вашему платью, он очень вам идет», лучше сказать: «Похоже именно этот цвет лучше всего подходит к вашему платью, не так ли?» Далее сделайте какое-то действие (приложите помаду к ткани или подведите клиентку к зеркалу), чтобы она сама могла посмотреть, сравнить и сделать выбор. Если вы получите ответ «да», то можно переходить к завершению продажи. Если ответ «нет», то покупательница в любом случае втянута в диалог, и у продавца есть шанс либо уточнить потребность, либо продолжать предлагать товар, давая возможность покупательнице его оценивать.

Как выбирать завязку

Если стандартные завязки не являются «вашими», не очень вам подходят, не являются для вас органичными, то стоит придумать свои варианты. Потому что если они «не ваши», то это

будет видно. Клиенту будет понятно, что вы говорите не свои, заученные, шаблонные слова. Это понимание может вызвать недоверие к вам со стороны клиента.

Поэтому можно подобрать для себя те «завязки», «хвостики», которые для вас будут приемлемыми. Главное, чтобы придуманные варианты выполняли требуемую от завязки функцию — создавать ситуацию, когда клиент просто вынужден с вами согласиться и вступить в диалог.

Какими еще могут быть завязки

- ♦ В качестве завязок можно использовать просто слова «да?», «так?», «угу?» и т. п.
- ♦ Завязка может быть заменена жестом или мимикой. Это может быть кивок головы или выражение лица, означающее «Ведь да?».
- ♦ Завязки могут быть такими, какие приняты в данной культуральной среде.

История

Один раз я работала со вторым руководящим составом одного из портов. В какой-то момент мне пришлось рассказать участникам о возможностях общения с помощью вопросов (а не только с помощью приказов). Когда я рассказала о вопросах с завязками, один из участников семинара вначале задумался, а потом сказал: «Я не думаю, что дядя Вася поймет фразу: “Дядя Вася, нужно разгрузить баржу на пятом причале, не так ли?”» Таких фраз в его лексиконе нет. Он общается исключительно матом, и если я ему такое скажу, то не представляю, что и будет».

Я представила дядю Васю и поняла, что такая интеллигентная речь действительно может ввести его в ступор. На свою голову я порекомендовала участнику придумать свои варианты завязок, которые должны подойти дяде Васе.

Через некоторое время участник семинара предоставил всем присутствующим плоды своего размышления. Могу только сказать, что вопросы с завязками по структуре были созданы абсолютно корректно, но по наполнению... Велик и могуч ты, русский язык!

Дядя Вася на 100% поймет эти вопросы, но здесь привести их я бы не рискнула. Текст просто не пройдет цензуру редактора. В тот момент я поняла, что любой человек может придумать сколько угодно вариантов завязок и таких, которые ему самому подходят и нравятся.

Главное, чтобы вопросы с любыми завязками приводили к нужным нам последствиям — втягиванию человека в диалог и получению его оценочных суждений, лучше всего, положительного «да».

Какие вопросы с завязками не работают

Что вы ответите мне, если я вас спрошу: «Наша товар лучший по качеству в городе, не так ли?» или: «Наша фирма идеальный партнер для вас, вы согласны?». Скорее всего, вы скажете: «Не знаю». А этот ответ очень далек от нужного нам «да».

Вопросы с завязками запрещается использовать для прямой рекламы.

Вопросы с завязками запрещается использовать для рекламы того, о чем вы рассказываете. Особенно, если у клиента пока нет информации о вас и вашем предложении, никакого оценочного суждения или мнения о нем.

Такой вопрос может только навредить и откинуть вас в общении с клиентом далеко назад. И если вы вернетесь к разделу «Какие нужно выбирать предложения», то поймете, в чем ваша ошибка. Основное предложение в приведенных предложениях не соответствует ни одному правилу выбора повествовательного предложения, пригодного для создания вопросов с завязками.

На каких этапах процесса продаж можно применять вопросы с завязками

Вопросы с завязками хорошо работают на следующих этапах.

1. Вступление в контакт (для знакомства).

— Я попал в отдел сбыта «Пищепромтехнологий», не так ли? (Телефонный звонок.) (При этом вы точно знаете, что это именно этот отдел.)

— Вы по поводу тура в Париж, я правильно помню?

— Вы в нашем магазине впервые, верно?

2. Присоединение (для налаживания диалога).

— Я правильно понимаю, что именно ваш отдел занимается организацией доставки грузов покупателям? (Вы точно знаете, что этот.)

— Это вы звонили и говорили, что хотите поехать во Францию на майские праздники, я правильно записала? (Вы уверены, что это именно тот клиент.)

— Здоровье — наше богатство, ведь верно?

— Выглядеть красиво приятно любой женщине, ведь так?

3. Работа с возражениями.

Применяется, когда необходимо подвести человека к определенному выводу.

— Мой косметолог сказал, что средства по уходу за кожей лица этой фирмы неэффективны.

— Я вас понимаю. И все же, вы периодически ходите к вашему косметологу, я правильно понимаю?

— Да.

— Вы являетесь ее постоянным клиентом, верно?

— Верно.

— Вы платите ей деньги, ведь так?

— Ну конечно...

— Она хочет вас потерять как клиента?

— Думаю, что нет.

— Скажите, выгодно ли ей говорить о нашей или другой косметике хорошо, если после этого вы можете от нее уйти?

— ...

4. Завершение (подталкивание, переход к вопросу цены).

— Мы с вами просмотрели десять вариантов, верно? И пока вы отложили третий и седьмой, так? (Подведение итогов.)

— Да, они мне больше всего нравятся.

— Тогда осталось только решить, вы берете какой-то один или оба сразу? (Альтернативный вопрос — см. ниже.)

5. Поддержание дальнейшего контакта с клиентом.

— Здравствуйте, Ирина! Это Елена из туристической компании «Альфа-тур». Мы договаривались связаться в середине апреля. У вас ведь намечалось корпоративное мероприятие, я правильно помню?

3.2. ВОПРОСЫ ТИПА «ПРАВИЛЬНО ЛИ Я ВАС ПОНЯЛ..?»

Конструкция «Правильно ли я вас понял(а)?» может служить как «завязкой» (см. выше), так и самостоятельным началом другого типа вопросов.

Структура вопроса

«Правильно ли я вас понял(а), что..?» (Дальше идут основные тезисы того, что человек только что сказал или что вы хотите уточнить.)

Использование

Вопросы типа «Правильно ли я вас понял(а), что..?» могут служить для того, чтобы:

- 1) периодически показывать клиенту, что вы его слушаете и понимаете (сохранять раппорт, присоединение, контакт);
- 2) уточнить информацию, если вы потеряли ход мыслей клиента или он говорит слишком много и запутанно;
- 3) подводить итог под всей беседой или ее частью, для дальнейшего перехода к этапу договора о действиях;

- 4) «вытащить» сомнения или возражения клиента с помощью легкой провокации (во вторую часть вопроса ставятся заведомо ложные предположения, на которые человек, возражая, выдает информацию об истинных потребностях или опасениях).

Вопросы серии «Правильно ли я вас понимаю, что...?» нужны для сверки двух представлений об одном и том же предмете разговора. Представления клиента и вашего представления, которое «рождается» в процессе коммуникации клиент — продавец. Игнорирование такой сверки может привести к тому, что вы будете работать не с реальным запросом клиента, а с собственной «иллюзией» о том, что он хочет.

Играйте всегда не со своим пониманием слов клиента, а с его пониманием. Задавайте и задавайте уточняющие вопросы, пока не станет ясно, как все устроено в голове у клиента. Не торопитесь «понимать» клиента, делать собственные выводы и ставить диагноз. Лучше лишний раз спросите: «Правильно ли я вас понимаю?»

Примеры вопросов

- *Правильно ли я вас поняла, что вы хотите избежать появления морщинок вокруг глаз и сделать кожу молодой и подтянутой?*
- *Итак, правильно ли я понял, что вы хотите холодильник с вместительной морозильной камерой, расположенной обязательно сверху и при этом, чтобы он легко сам автоматически размораживался?*

3.3. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Альтернативные вопросы — одни из самых известных типов вопросов, описанных в различных учебниках и статьях, посвященных коммуникации и продажам. Многие знают эти вопросы и пользуются ими, но я хочу обратить ваше внимание на некоторые нюансы, которые сделают работу с этими вопросами более эффективной.

Для чего предназначены

Чтобы принять решение, для большинства людей необходимо иметь выбор.

Главное предназначение альтернативных вопросов — создать выбор или иллюзию выбора.

Клиента «напрягать» нельзя. Особенно если ответ нужен вам, а не ему.

Например, вы звоните потенциальному клиенту и спрашиваете, когда ему удобно с вами встретиться.

Вариант 1

Что происходит в голове клиента, особенно если эта встреча ему в тягость? Что-то типа: «Встретаться? Когда? Завтра? Нет, только не завтра. Два часа займет, а мне еще надо съездить к Х. Послезавтра? Тоже нет. В пятницу? Опять приедет и будет навязывать свой товар. А почему я переживаю? Ему нужно, пусть и ищет меня. А у меня нет времени на него...»

Дальше вы слышите в телефонной трубке: «Слушай! Я эту неделю просто по горло занят. Давай созвонимся к концу следующей недели? Может быть, я разгребу все завалы...»

И вам ничего не остается делать, как согласиться, зная, что в конце следующей недели повторится то же самое.

Вы «напрягли» клиента. Он должен был решать вашу задачу. А ему это не нужно. Вот вы и получили отказ.

Вариант 2

На ваше предложение о встрече клиент отвечает: «Да. Хорошо. Приходи завтра в 16:30». И тут вы с ужасом понимаете, что в 16:30 вы не можете. У вас другой клиент либо срочные дела, которые вы не можете отложить. Вы начинаете лепетать что-то о том, что вы заняты. И получаете четкий ответ, что в другое время человек с вами встретиться не может.

Вы попались. При этом поставили капкан себе сами. Ведь вы же сами спросили, когда человеку удобно встретиться с вами. Вот он и ответил.

Для создания вариантов выбора между «тем, что вам нужно», и тем, «что нужно вам» (выбор без выбора), и существуют альтернативные вопросы.

Суть альтернативных вопросов в том, что вы не просто даете выбор между удобными для вас условиями, а в том, что вы даете выбор между двумя второстепенными для вас условиями.

Главное в этих вопросах не сам выбор, а **то предположение, которое за этим выбором стоит**. Именно поэтому альтернативные вопросы еще называют вопросами с **предварительным предположением**.

Пример

— *Вам удобно встретиться в три либо в пять?*

Здесь главное предположение и цель — это *встреча*. А в три или в пять — это второстепенные условия. Даже если человек скажет, что ему неудобно ни в три ни в пять, а удобно в семь, то главная цель будет достигнута.

Мы не спрашиваем, хочет ли этот человек с нами вообще встречаться. *Мы задаем вопрос так, как будто это уже решено*. И если после этого вопроса человек начинает выбирать время, то вы достигли главного — договорились о встрече.

Типы альтернативных вопросов

Альтернативные вопросы существуют четырех типов.

- ◆ *Вопросы времени.*
- ◆ *Вопросы места.*
- ◆ *Вопросы очередности.*
- ◆ *Вопросы на характер действий.*

Структура альтернативных вопросов

Местоимение (+ слово заботы) + то, что вы хотите, чтобы было сделано
+ два варианта выбора второстепенных факторов.

Примеры альтернативных вопросов

1. Вопросы времени

Вопрос	Главная цель (что вы хотите, чтобы было сделано)	Варианты выбора второстепенных факторов
— Вам удобно встретиться сегодня или завтра?	встретиться	сегодня или завтра
— Вы подойдете сейчас или к вечеру?	вы подойдете	сейчас или вечером
— Мы оформим договор в понедельник или во вторник?	оформим договор	в понедельник или во вторник
— Нашу следующую встречу запланируем на май или июнь?	следующую встречу запланируем	на май или июнь
— Вам удобно в три либо в пять?	встретиться	в три либо в пять
— Удобно позвонить вам до либо после обеда?	позвонить	до либо после обеда

Примечание

Выбор по времени можно мерить годами, месяцами, неделями, часами. Варианты: до либо после, в конкретный промежуток.

2. Вопросы места

Вопрос	Главная цель (что вы хотите, чтобы было сделано)	Варианты выбора второстепенных факторов
— Вам удобно встретиться у вас или у нас?	встретиться	у вас или у нас
— Вы подъедете к нам в офис, мне подойти к вам или встретимся на нейтральной территории?	встретимся	в офис, у вас или на нейтральной территории
— Вы собираетесь работать в южном или северном регионе?	собираетесь работать	в южном или северном регионе
— Где лучше расположиться — в кресле или на диване?	где расположиться	в кресле или на диване
— Мы начнем осмотр с кухни или с жилых комнат?	начнем осмотр	с кухни или с жилых комнат

Вопрос	Главная цель (что вы хотите, чтобы было сделано)	Варианты выбора второстепенных факторов
— Где мне вас ждать, на остановке или в кафе?	где ждать	на остановке или в кафе
— Куда вы собираетесь поехать: в жаркие страны или на горнолыжные курорты?	собираетесь поехать	на жаркие страны или на горнолыжные курорты
— На какой руке будем пробовать работу системы по уходу за руками, на левой или правой?	будем пробовать	на левой или правой

3. Вопросы очередности

У этих вопросов есть специфика. К выбору предлагаются не сами действия, а их последовательность.

Формула

Местоимение + **Действие 1** (которое вам нужно)
и затем Действие 2 (либо нейтральное для вас, либо вам нужно)
+ «либо» + **Действие 2, затем Действие 1**

Примеры

— Мы вначале сделаем консультацию по макияжу (Д1), а потом по уходу за телом (Д2), либо вначале по уходу за телом (Д2), а потом по макияжу (Д1)?

— Вы вначале примерите эти джинсы, а затем те брюки, либо наоборот?

— Как вам удобно: вначале закончить с официальным оформлением бумаг и затем поговорить о системе доставки, либо вначале оговорим все вместе с доставкой, а затем оформим все бумаги?

— Вначале выпьем кофе, а затем подпишем окончательное соглашение, либо вначале подпишем все соглашения, а потом выпьем кофе и, может быть, что-то покрепче?

— Мы в начале посмотрим трехкомнатную на Пушкинской, а затем две квартиры на Ярославского, либо начнем с Ярославского и закончим Пушкинской?

— Вначале подберем помаду под костюм, а потом под платье, либо наоборот?

— Вам вначале рассказать о «Тойоте», а потом о «Субару», либо начнем с «Субару», а потом я полностью покажу «Тойоту» для сравнения?

Примечание

Выбирая последовательность, человек автоматически выбирает и содержание.

Предлагая выбор последовательности, вы автоматически предлагаете оба варианта (!).

4. Вопросы на характер действий

Одно и то же действие можно сделать по-разному. Письмо можно отослать: а) обычным способом в бумажном конверте; б) с помощью курьера, в) электронной почтой; г) факсом или д) просто передать лично. Но цель — «доставить письмо».

Формула

Местоимение + (слово заботы) + **то действие, которое для вас важно + выбор между** двумя или несколькими **вариантами, как это сделать**, имеющими для вас второстепенное значение.

Вопрос	Главная цель (что вы хотите, чтобы было сделано)	Варианты предоставляемого выбора второстепенных факторов
— Вам удобно будет оплатить наличными или с помощью безналичного расчета?	оплатить	наличный или безналичный расчет
— Вы предпочитаете сами забрать заказ либо вам его привезти?	заказ	заберете сами или доставить
— Продукты сложить в ваш пакет или наш?	продукты	пакет ваш или наш
— Вам помочь подкрасить ресницы либо вы это сделаете сами?	подкрасить ресницы	способ: самостоятельно или с чьей-то помощью
— Вы сами посмотрите новинки либо вам рассказать о них?	посмотреть новинки	вы посмотрите или я расскажу
— Вы позвоните сами или вас подстраховать?	сделать звонок	сами или другой

Примечание

Все альтернативные вопросы построены так, что внимание слушающего смещается на выбор второстепенных вещей, а главное, **важное для нас событие или действие просто озвучивается как уже выбранное**, не требующее обсуждения.

Выделение предпочтительного варианта

Еще одна «уловка», которой может пользоваться продавец, — это выделение предпочтительного варианта из двух предлагаемых. Такое выделение можно сделать:

- ◆ голосом, при помощи смены интонации;
- ◆ мимикой и жестами;
- ◆ путем добавления к предпочтительному варианту дополнительных привлекательных условий.

— *Вам выписывать 3-месячный абонемент с 10-процентной скидкой либо 6-месячный с 25-процентной? (Вторую часть предложения можно выделять интонацией.)*

— *Мы сядем за этим столом либо за тем, где светлее и лучше видно?*

Где и когда применяются альтернативные вопросы

Альтернативные вопросы будут полезны:

- 1) для назначения встречи;
- 2) для сбора информации о потребностях клиента;
- 3) для вовлечения клиента в процесс демонстрации, презентации;
- 4) для прохода секретаря;
- 5) для работы с возражениями;
- 6) для альтернативного «нападения» в технологии завершения;
- 7) для постоянного управления ситуацией с созданием иллюзии, что ситуацией управляет клиент, который все время находится в ситуации выбора.

То, что клиент «выбрал», воспринимается им как его решение, а не ваше. Такое восприятие ситуации способствует продвижению клиента к окончательному «да» в процессе продажи.

Альтернативные вопросы **могут использоваться:**

- ◆ для управления процессом продажи на всех этапах;
- ◆ как инструмент структурирования и планирования собственных действий;
- ◆ как инструмент легкой провокации при работе с возражениями;
- ◆ как завершающий вопрос при подталкивании к покупке.

Примечание 1

С помощью альтернативных вопросов можно красиво *управлять* процессом продажи.

С их помощью можно *разрушить* процесс продажи, если вы перегнете палку и некорректно ими воспользуетесь.

Примечание 2

Очень рекомендую в альтернативных вопросах употреблять **слова заботы типа: «удобно», «комфортно», «предпочитаете» и т. д.** Клиенту всегда должно быть удобно, комфортно сделать выбор. Поэтому эти слова дополнительно демонстрируют заботу о клиенте и... маскируют вашу цель.

3.4. ВОПРОСЫ ЗНАНИЯ (ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ ЗНАНИЯ)

Когда вы напропалую хвалите свой товар или услугу, приводя множество фактов или характеристик, покупатель часто настораживается и склонен вам не верить до конца. «Вам же нужно продать. Вот вы и стараетесь. А я еще подумаю», — думает он, выслушивая ваш восхваляющий продукт монолог.

Структура вопросов

«Вопросы знания» применяются для ненавязчивых, но интригующих и вызывающих доверие и интерес рекламных сообщений.

Структура:

— Знаете ли вы, что...?

— Слышали ли вы...?

— Видели ли вы...?

— Пробовали ли вы...?

— Понимаете ли вы...?

— *Знаете ли вы, что наша фирма уже 42 года работает в 38 странах мира?*

— *Слышали ли вы, что у нас открылся новый магазин в вашем районе на Пушкинской?*

— *Видели ли вы нашу новую рекламу в журнале «Cosmopolitan»?*

— *Пробовали ли вы наш новый продукт, кашу быстрого приготовления с уменьшенным количеством сахара?*

— *Понимаете ли вы всю выгоду покупки именно сейчас, в сезон скид-док?*

— *Может быть, вы слышали, что мы единственная компания, имеющая свой самолет и организующая чартеры на ГОА этой зимой?*

Чем интересны эти вопросы?

Они устроены так, что, услышав их, человек **сознательно** начинает искать ответ на вопросы: «Знаю или не знаю?», «Видел или не видел?» и т. д.

А вся **основная информация воспринимается без критики и сопротивления.**

Вопрос

— *Видели ли вы рекламу нашего нового революционного крема от морщин в журнале «Elle»?*

Возможный ответ 1

— *Да, я видела вашу рекламу нового крема от морщин... А скажите, там написано, что...*

Возможный ответ 2

— **Нет, я не видела** вашу рекламу нового крема от морщин... А в каком номере?

И совершенно неважно, что ответит клиентка в этом примере — «да» либо «нет».

Главное, что:

- 1) с этого момента она знает, что появился новый крем от морщин, который рекламируется в журнале «Ел» (вы сделали ненавязчивую рекламу и ввод нужной информации);
- 2) вы создали диалог, работающий на сбор информации о потребностях данной клиентки.

Таким образом, с помощью «Вопросов знания» вы можете создавать рекламные сообщения, попадающие точно в цель. И они будут лучше работать, чем просто рассказ «Наша фирма выпустила новый крем от морщин. Его сейчас рекламируют в журнале “Ел”». Против «вопроса знания» не срабатывает «защита от рекламы», которая существует у большинства современных людей, постоянно находящихся в агрессивном рекламном пространстве (телевидение, радио, СМИ и т. д.), и ваша информация свободно достигает цели.

Применение «Вопросов знания»

«Вопросы знания» применяются для создания косвенных рекламных сообщений, эффективно работающих на продажу.

Важно:

1. «Вопросы знания» лучше применять **периодически** во время презентации вашего продукта, создавая ауру важности тех сообщений, которые вы говорили раньше.
2. **Очень важен тон**, которым задаются эти вопросы. Он должен быть чуть-чуть заговорщическим, обещающим интригу.
3. Полезно **оставлять паузу** после того, как вы задали вопрос. Клиент должен подумать и дать вам ответ, знает он или нет, слышал или нет, видел или нет и т. д.

3.5. ОТСТУПЛЕНИЕ: ДВА НЕРАБОТАЮЩИХ ВОПРОСА

Есть два абсолютно неработающих вопроса, которые применяют почти все продавцы раз за разом, даже не видя и не осознавая, что получают один и тот же отрицательный результат.

Первый неработающий вопрос: «Что вам подсказать?»

Очень часто, после того как покупатель зашел в магазин, можно услышать следующий стандартный диалог:

- *Здравствуйте. Вам что-то подсказать? (Вам чем-то помочь?)*
- *Нет. Спасибо. Я сам(а) посмотрю.*

Далее продавец удаляется с чувством выполненного долга куда-нибудь в угол магазина, считая, что сделал все для продажи. Покупатель, «отшив» продавца, либо ходит по магазину, либо уходит. Продавец в этой ситуации никак не может повлиять на ситуацию.

Второй неработающий вопрос: «А что вы хотите?»

Применяется особо часто в контексте телефонного разговора. Например:

- *Здравствуйте. У вас есть какой-нибудь крем от морщин?*
- *Да. А какой вы хотите?*
- *А какой у вас есть?*

Далее идет монолог-презентация продавца о том, что есть в наличии. Мы в начале главы уже договорились, что «монолог — убийца продаж» и что «ведет разговор тот, кто задает вопросы». В данной ситуации ведет клиент. И если продавец не предпримет каких-либо действий для перехвата инициативы, то все грозит закончиться потерей времени на «пустой», с точки зрения продажи, разговор.

Почему эти два вопроса не работают?

1. **В первом варианте** продавцы пропускают сразу несколько этапов продаж. Они игнорируют как минимум этап «про-

пуска клиента на территорию», этап «первичного контакта» и этап «присоединения, налаживания раппорта». В этой ситуации вопрос: «Что вам подсказать?» воспринимается входящим, как вторжение в личное пространство. Раньше клиенты часто уходили из магазина, сейчас выработалась защитная стратегия. На стандартную фразу продавца клиенты отвечают такой же стандартной фразой «Спасибо. Я сам посмотрю». Исключением является ситуация, когда клиент точно знает, что хочет, и готов спрашивать. Если же он в состоянии выбора и ходит по магазинам, чтобы собрать информацию, то его реакция такая, как описано выше.

2. **Во втором варианте** клиент задает вопрос, направленный на *сбор информации*: «Есть ли у вас что-нибудь этакое для того, чтобы решить мою проблему X?». Уточняющий вопрос продавца «А что конкретно вы хотите?» *направлен в никуда*. Потому что, если бы клиент знал, что он хочет или что ему нужно, то и спросил бы более конкретно. Но *ему нужно понять, есть ли у вас вообще что-нибудь*, что решает его проблему. Поэтому клиент не может ответить на уточняющий вопрос продавца и все возвращается «на круги своя». Продавец получает *встречный уточняющий вопрос* и ему ничего не остается делать, как начать рассказывать обо всем, что есть. А это вновь монолог. Продавец потерял управление ситуацией и инициативу.

Вывод

Ведет разговор, является лидером в общении тот, кто задает вопросы. Поэтому полезно иметь **инструмент перехвата инициативы в разговоре**.

3.6. «ЕЖИК-ТЕХНОЛОГИЯ», ИЛИ ОДЕССКИЕ ВОПРОСЫ

Именно для перехвата инициативы существуют «Вопросы-ежики».

Основная идея — отвечать вопросом на вопрос.

Меня всегда умиляло объяснение, почему такие вопросы называются «вопросами-ежиками» или «вопросами-дикобразами». Это объяснение я встретила когда-то в одной из переводных книг

по продажам. Там писалось приблизительно следующее: «Представьте, что вы берете ежа и кладете его в мешок. Затем вы кидае-те этот мешок другу. Что он сделает? Он инстинктивно отбросит его назад, уколотившись». Я до сегодняшнего дня не понимаю, за-чем брать ежа, класть его в мешок и бросать его не кому-нибудь, а другу. Но не будем строгими к чужому стилю мышления. Если уж объяснять, то лично я...

Я бы назвала эти вопросы «одесскими вопросами». Специфика Одессы состоит в том, что большинство коренных жителей города просто так не разговаривают. Прежде чем ответить на чей-то вопрос, они сами зададут множество встречных вопросов.

Анекдот в тему

Идет старый одессит по городу. К нему подходят приезжие и спрашивают:

— Скажите, а правда, что в Одессе принято отвечать вопросом на вопрос?

— Да... А кто вам сказал?

В литературе можно встретить следующие рекомендации по применению вопросов-ежиков: «Как только вы услышите вопрос клиента, сразу задавайте встречный. Например, клиент говорит: “У вас есть квартиры в Приморском районе?” Вы отвечаете: “Да. А какие вас интересуют?”»

Если вы посмотрите внимательно, то увидите сходство с неработающим вопросом № 2. Потому что дальше вы вновь услышите вопрос клиента и перехвата инициативы не произойдет.

Поэтому я хотела бы предложить вашему вниманию несколько модернизированный вариант работы с вопросами-ежиками — «Ежик-технологии».

Структура «Ежик-технологии»

1. **Вопрос** клиента, направленный на сбор информации.
2. **Краткий ответ** продавца на вопрос клиента с добавлением фактов или цифр + молниеносное альтернативное наступление (**альтерна-**

тивный вопрос с легкой провокацией, направленной на сбор информации о потребности клиента) — *перехват*.

3. **Ответ** клиента.
4. Немного дополнительной **информации** по интересующему покупателя предмету + еще один уточняющий **альтернативный вопрос**.
5. **Ответ** клиента.
6. Дополнительная информация + альтернативный вопрос, подталкивающий к действию (подталкивающий к встрече, к выбору и т. д.).

Нюансы применения «ежик-технологии»

1. Человек так устроен, что на свой вопрос он хочет получить ответ. Поэтому применение приема «вопросом на вопрос» может вызвать раздражение, недовольство, напряжение у клиента. Ведь ответ на заданный вопрос, по сути, не получен. Поэтому в «ежик-технологии» я предлагаю, перед тем как задать встречный вопрос, дать минимальную четкую информацию по сути вопроса клиента.
2. Вопрос, который задается навстречу, лучше облекать в форму альтернативного вопроса. Он более эффективен, если стоит цель разговаривать клиента (см. раздел, посвященный альтернативным вопросам).

Пример

Разговор менеджера туристического агентства и потенциального клиента. Входящий звонок.

1. **Вопрос клиента**

— *Здравствуйте. Вы занимаетесь новогодними турами?*

2. **Ответ + альтернативное нападение.**

— *Здравствуйте. Да, мы предлагаем более 50 туров в более чем 20 стран мира на новогодние праздники. (+) Вы хотели бы отдохнуть на горнолыжном курорте или позагорать на берегу океана? (Вы собираетесь один или с компанией? Вы хотели бы поехать в Европу или в экзотические страны и т. д.)*

Примечание 1

В данной ситуации не особенно важно, что конкретно вы спросите с помощью альтернативного вопроса. Главное, чтобы **вопрос был задан**, что-

бы **вы перехватили инициативу** и клиент начал отвечать, говорить, уточнять.

3. Ответ клиента.

— *Мы с женой хотели бы полететь куда-нибудь в теплую страну, в тропики.*

4. Информация + альтернативное наступление.

— *У нас есть туры в Таиланд, Малайзию, Индонезию, на различные острова Индийского и Атлантического океанов. (+) Вы хотели бы полететь на Новый год или на Рождество? (Вы хотите тур на 7, 10 или 14 дней? Вы хотели бы пляжный отдых или активный?)*

5. Ответ клиента.

— *Мы хотели бы больше активный. Дайвинг, экскурсии и чуть-чуть отдыха на пляже.*

6. Информация + альтернативный вопрос на подталкивание к действию.

— *Да. Я вас понимаю. Мы как раз специализируемся на таких турах. Но по телефону я не могу показать все возможные варианты. Лучше выбирать, смотря каталоги отелей и туров. (+) Когда вам удобно подъехать к нам в офис — сегодня или завтра?*

7. Возможный ответ клиента.

— *Я подъеду через полчаса...*

Примечание 2

Помните:

- ♦ **Не они покупают, а вы продаете.** «Ежик-технология» позволяет перехватывать и удерживать инициативу в разговоре и вести клиента.
- ♦ **Телефон предназначен для назначения встречи.**

Еще один пример применения «Ежик-технологии»

Ситуация продажи косметики способом прямых продаж. Входящий звонок.

— *Здравствуйте, Танечка! Мне порекомендовала к вам обратиться Света, ваша клиентка. Скажите, пожалуйста, у вас есть помады?*

— *Да, есть. 25 оттенков. Вы хотите подобрать под какой-то наряд или просто посмотреть цветовую гамму? (Вам нужна помада хо-*

лодного, теплого или нейтрального тона? Вы предпочитаете матовые помады или с блеском?)

— Я купила новое платье для важного события. И никак не могу подобрать помаду в тон.

— Знаете, по телефону помады не покажешь. Вам удобно будет подъехать ко мне на Пушкинскую или мне подъехать со всей коллекцией к вам, куда вы скажете?

— Лучше вы ко мне. Я до 18:00 на Греческой, 18.

3.7. ВОПРОСЫ ТИПА «РАСКРУТИ СЕБЯ САМ»

Я думаю, что вы, как продавец, сталкивались с ситуациями, когда клиент впадает в какой-то ступор. Он никак не может принять решение. Вроде бы все ему нравится. Вроде бы готов купить, но... Но что-то мешает. Что-то не дает клиенту сказать окончательное «да». Он и не уходит, и не принимает решение.

Что делают неопытные продавцы?

Вариант 1. Продавцы начинают говорить. Не то чтобы просто говорить. Они начинают:

- ◆ искать дополнительные аргументы,
- ◆ повторно презентовать выгоды товара, добавляя больше эмоций и убедительности;
- ◆ рассказывать истории о том, как «кто-то купил и счастлив» или «я сама себе такое купила»;
- ◆ пугают, что «это последний экземпляр» и если не сейчас, то больше никогда (стратегия создания дефицита) и т. п.

То есть продавцы начинают применять стандартные приемы «дожима» клиента.

Вариант 2. Продавцы пытаются понять причину неуверенности покупателя. Они пропускают ситуацию «сквозь себя», находят собственное объяснение и начинают работать, основываясь на своей иллюзии по поводу причин ступора.

— Вы думаете, что это дорого? Так мы вам дадим скидку.

— *Если вы боитесь, что не подойдет, то вы можете сейчас оставить деньги, померить дома, а если не подойдет, вернуть нам.*

Кто сказал, что для данного клиента «это дорого»? Откуда взята эта идея? Разве покупатель говорил об этом? Очень часто, нет.

Это *иллюзия* продавца, которую он:

- ◆ сам придумал, пытаюсь понять сложившуюся ситуацию;
- ◆ сам в нее поверил;
- ◆ сам озвучил;
- ◆ сам предложил решение.

Тем самым понизив свой личный доход и доход фирмы. Ведь вполне возможен ответ клиента:

— *Не в цене дело. Я не уверен в качестве. Покажите, пожалуйста, сертификат качества на изделие.*

Продавец даже предположить не мог, что дело в сертификате. Он его покажет, если такой сертификат есть. Но, что хуже всего, обещанную скидку обратно уже не заберешь. И кто виноват?

В чем ошибка?

В обоих вариантах реакции продавца делают грубейшие ошибки, сказывающиеся на результативности их продаж. Почему?

Потому что они аргументируют «наугад», «вслепую», *основываясь на своей собственной иллюзии о том, почему клиент не принимает решение*, что ему не хватает для этого и что нужно делать с «сопротивляющимся» клиентом.

Собственные иллюзии слишком дорого нам порой обходятся.

Что делать, чтобы не стать игрушкой своих собственных иллюзий и предположений?

Спрашивать! Задавать вопросы!

Выяснять у клиента причину «затора» и работать с **его причинами**, а не со своими иллюзиями по этому поводу.

Именно для такого случая и предназначены **вопросы типа «Раскрой себя сам»**. Эти вопросы могут быть двух типов:

Вопросы первого типа

**«Что вам мешает принять решение?»,
«Что вас останавливает?»,
«Что вас смущает?» и т. п.**

Вопросы первого типа направлены на выяснение препятствия.

Вопросы второго типа

**«Что еще мне нужно рассказать
(показать, продемонстрировать, написать и т. д.),
чтобы вы купили
(были уверены, убедились в правильности решения,
подписали, пришли и т. д.)?»**

Вопросы второго типа предлагают что-то вроде сделки, обмена. Скажи, дорогой клиент, что мне сделать для тебя, чтобы ты сделал для меня то, в чем я заинтересован.

Если в ответ клиент выдвигает условие, то фактически говорит, что купит (подпишет, согласится и т. д.), если вы это условие выполните.

Например:

- *Вы знаете... Я пока не могу решить, какой столик мне больше нравится.*
- *Какой еще дополнительной информации вам не хватает, чтобы принять решение?*
- *Я сомневаюсь. Меня некоторые вещи смущают...*
- *Что конкретно смущает?*

Или:

- *Что мне сделать, чтобы развеять ваши сомнения?*

После этого есть шанс, что человек расскажет вам ту информацию, о которой вы бы ни за что не догадались, если бы не спросили прямо:

— *Меня смущает материал, из которого сделаны ножки этого столика. Как-то хлипко они смотрятся.*

— *Это легкий титановый сплав. Именно на ножки мы можем дать гарантию прочности 10 лет.*

Если не знаете, что делать, задавайте вопросы!

3.8. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Замечание 1

Вопросы являются **универсальными инструментами** в продажах. Они употребляются периодически, разбавляя монолог или презентационные тексты.

1. Ваш монолог + 1–2 вопроса.
2. Действия или ответ клиента.
3. Ваш монолог + 1–2 вопроса.
4. Действия или ответ клиента.
5. ...и так далее.

Структура повторяется. Вопросы могут быть разные на разных этапах работы. Но они должны быть в речи обязательно:

- ◆ для установления контакта;
- ◆ для создания диалога;
- ◆ для уточнения информации;
- ◆ для создания атмосферы «самостоятельности покупки», а не «вашей продажи»;
- ◆ для создания ненавязчивых рекламных сообщений;
- ◆ для...

И мало ли для чего еще могут быть использованы вопросы. Главное, помните, что тот, **кто задает вопросы, психологически лидирует в общении.**

Замечание 2

Записывать, учить, готовиться! Этот лозунг должен стать путеводной звездой для любого продавца, который хочет стать профессионалом.

Неудачник импровизирует, победитель готовится!

По моему многолетнему опыту, у людей, впервые сталкивающихся с данной темой, на придумывание одного вопроса уходит до одной минуты в условиях тренинга. Скажите, есть ли у продавца целая минута на размышление на тему: «Какой сейчас я задам вопрос вот этому клиенту?» в реальных условиях продаж? Нет. В реальных условиях нужно действовать быстро и точно. В реальных условиях срабатывают шаблоны и навыки. И если вопросы не «отскакивают от зубов» и навык их использования не сформирован, то в реальных условиях продавец полностью о них «забывает», даже если «понял» их на тренинге или читая книгу. «Понять» и «легко использовать» — это две большие разницы, как говорят в Одессе.

Поэтому настоятельно рекомендую все записывать, учить, готовиться, тренироваться.

Что сделать прямо сейчас

1. Вспомните весь процесс своей работы с клиентами.
2. Придумайте и запишите те вопросы, которые вы можете использовать на разных этапах своей работы (начните с 5–7 вопросов).
3. Выучите их.
4. Начните использовать их в реальных ситуациях и получать «обратную связь» о том, как они срабатывают. Вносите коррективы, если найдете нужным.
5. Когда поймете, что вы освоили эти вопросы, начните придумывать или собирать следующие и добавляйте их к списку.
6. И вновь записывайте, выучивайте и тренируйтесь.

Как съесть целого слона? По кусочку за раз!

Глава 4

ЧТО ПРОДАЕТСЯ И ЧТО ПОКУПАЕТСЯ?

Что покупают люди? Как и на основании чего они принимают решение о покупке?

Что продают продавцы? Как и чем они аргументируют свое предложение?

Совпадает ли то, что покупается, с тем, что продается?

Именно с этими вопросами мы будем разбираться в этой главе.

4.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПОТРЕБНОСТИ, ЦЕННОСТИ, ВЫГОДЫ. ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Кто-то считает, что нужно продавать преимущества. Кто-то говорит, что вначале нужно выявить потребности, а затем показать клиенту, как продукт может их удовлетворить. Кто-то призывает не ждать «милости от покупателя», а самому формировать потребность в продукте. Кто-то учит продавать выгоду. К кому прислушиваться?

Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте вновь разберемся с определениями.

Характеристики

ХАРАКТЕРИСТИКИ (свойства) — описание **характерных, отличительных** качеств, черт, признаков, которые отличают данный продукт от других продуктов.

Характеристики — это описание тех качеств продукта, которые *можно проверить(!)*.

Характеристики — это исключительно факты. Никаких оценок. «Широкий выбор» или «оригинальный дизайн» характеристиками не являются. Это оценочные суждения. В то время как «300 видов выпускаемой продукции» и «дизайн Олега Иванова, дизайнера с 15-летним стажем» — это проверяемые факты, что и делает их характеристиками.

С помощью характеристик можно отличить:

- ♦ **один класс товаров или услуг от другого** (сосиски от сарделек по размеру, форме и содержанию ингредиентов; мобильный телефон от коммуникатора или видеомобильный телефон от видеоплеера по наличию специфических функций и т. д.);
- ♦ **товары или услуги одного класса** (одну квартиру от другой, один тренинг от другого, одну страховую фирму от другой и т. д.).

Пример 1. Характеристики квартир

Квартира на Пушкинской. 3-й этаж 3-этажного дома. Год постройки 2005-й. Общая площадь 120 м². Полезная площадь — 80 м². Три комнаты (30 + 25 + 25 м²), с отдельными входами. Кухня 18 м². Две лоджии. Выход на одну лоджию (6 м²) из кухни и зала. На другую (3 м²) — из комнаты. Высота потолков 2,9 м. Санузел и ванная отдельно. Бронированная дверь. В прихожей встроенная мебель. Все окна выходят на улицу. Центральное отопление.

Квартира на Гоголя. 2-й этаж 4-этажного дома. Старый фонд. Высота потолков 3,5 м. Общая площадь 100 м². Полезная — 64 м². 3 комнаты: 24 + 15 + 25 м². Длинный коридор. Балкон 2 м². Все окна выходят во внутренний двор. Санузел совмещен. Есть АОГВ.

Пример 2. Характеристики джемперов

Джемпер фирмы А. Мужской. Бордовый. Размер 52. С длинными рукавами. Состав: шерсть (100%). Имеет вышивку герба гольф-клуба А с левой стороны на груди. Вырез мысом.

Джемпер фирмы В. Мужской. Черный. Размер 48. С длинными рукавами. Состав: акрил 100%. Вырез лодочкой, под горло.

В обоих примерах приведены только факты, которые можно проверить. Это и есть характеристики.

Преимущества

ПРЕИМУЩЕСТВА — превосходство, присущее чему-нибудь в сравнении с чем-нибудь.

Преимущества или недостатки — это сравнительные характеристики. Если нет объектов сравнения и/или параметров сравнения, то преимущества выделить невозможно.

Пример 1

Преимущества одной квартиры по отношению к другой можно, например, сравнивать по следующим параметрам:

1. Площадь (общая и полезная). Считается, что чем больше площадь за те же деньги, тем лучше.
2. Самостоятельность квартиры и независимость от коммунальных служб (например, накопительный водяной бак с насосом и АОГВ делает квартиру более самостоятельной).
3. Высота потолков (высокие потолки чаще считают преимуществом).
4. Наличие вспомогательных площадей (балконов, гардеробных, кладовок) также считается предпочтительным.
5. Ремонт, отделка.
6. Шумность (чем тише — тем лучше)
7. Район (центр города ценится больше, чем спальный район на окраине).
8. Год постройки (новострой, старый фонд, здания периода социализма) может быть преимуществом или недостатком в зависимости от моды.
9. Этаж (первые и последние этажи ценятся ниже, чем средние) и т. д.

Если брать за основу эти параметры, критерии сравнения, то квартира на Пушкинской по отношению к квартире на Гоголя имеет следующие преимущества:

- ♦ бóльшую общую и полезную площадь (120 против 100, и 80 против 64 м²);
- ♦ две лоджии большого размера в сравнении с одним маленьким балконом;
- ♦ бронированную дверь;
- ♦ ванная и санузел отдельно;
- ♦ встроенную мебель в прихожей и т. д.

В то же время эта же квартира на Пушкинской имеет *следующие недостатки* (что можно считать *преимуществами* квартиры на Гоголя над ней):

- ♦ центральное отопление, а значит, зависимость от коммунальных служб (в отличии от АОГВ);
- ♦ выход окон на улицу и, как следствие, повышенный уровень шума, в отличие от квартиры с выходом всех окон во внутренний тихий дворик;
- ♦ высоту потолков 2,9 м в отличие от 3,5 м.

Пример 2

Джемпера могут сравниваться по следующим характеристикам:

- 1) составу (чем больше натурального волокна, тем лучше считается вещь);
- 2) дизайну (соответствие тенденциям моды или наличие деталей, показывающих престижность торговой марки).

Джемпер фирмы А по данным характеристикам имеет *преимущества* над джемпером фирмы В по составу материала (100% шерсти), модной цветовой гамме (бордовый цвет) и наличию украшения (вышитого герба). *Недостатком* может считаться вырез мысом, если на данный момент в мужской моде тенденция к вырезам лодочкой под горло.

Преимущества, как и недостатки, относительны.

Одна и та же характеристика или свойство в одной ситуации (контексте, системе ценностей) будет считаться преимуществом, в другом — недостатком.

Например, характеристика «сделан из льна» для летнего костюма в ситуации жаркого лета можно считать преимуществом, так как такой костюм не будет парить. В ситуации использования его для поездки в командировку эта же характеристика может считаться недостатком. Льняное полотно очень мнется. При упаковке его в чемодан вы достанете костюм, который на дело-

вую встречу надеть будет невозможно. За джемпером, полностью сделанным из акрила, легче ухаживать (стирать), чем за шерстяным (где требуется только химчистка). В ситуациях путешествий синтетический состав может оказаться преимуществом.

Еще пример. Большая площадь квартиры будет преимуществом для большой семьи и может быть недостатком для одинокого человека. Центр города может быть преимуществом для человека, который работает в центре, и недостатком для человека, место работы которого находится в спальном районе.

Потребности

ПОТРЕБНОСТЬ — внутреннее состояние психологического или функционального **ощущения недостаточности** чего-либо. Надобность, нужда в чем-нибудь, требующая удовлетворения.

Покупатель, как человек, может иметь различные потребности. Потребности возникают и исчезают. Их можно исследовать, создавать, формировать, удовлетворять или убирать (по крайней мере, можно работать с психологическими состояниями зависимости).

Потребности можно выявить, задавая вопросы типа: «*Что вам необходимо?*», «*Что вы хотите?*», «*В чем вы нуждаетесь?*», «*Чего вам не хватает?*» и т. д.

Пример 1

Ситуация — семья стала больше. Сын женился. Родился внук. Жить в двухкомнатной квартире тесно. Появляется потребность в пространстве, в увеличении жилой площади.

Пример 2

Работал целую неделю, съездил в командировку. К концу недели почувствовал себя очень усталым. Возникает потребность в отдыхе.

Выгода

ВЫГОДА — это прибыль; **польза**, извлекаемая из чего-нибудь; прок; личный интерес; хорошие, положительные последствия; благо.

Выгода — это ответ на вопросы: «*Зачем (мне это)?*», «*Что с ним можно делать и какую пользу я могу получить?*»

Выгоды могут быть «**возможными**» и «**желаемыми**».

- ♦ **Возможные выгоды** — это то, что может получить от продукта любой пользователь, если захочет.
- ♦ **Желаемые выгоды** — это то, что хочет получить от этого продукта данный конкретный пользователь.

Пример

Характеристика объекта: из кухни (18 м²) есть выход на лоджию (6 м²).

Возможные выгоды, которые может «придумать» продавец:

- вы можете застеклить лоджию и снять дверь между кухней и лоджией, тем самым увеличить площадь кухни;
- вы можете использовать лоджию как дополнительное пространство для хранения вещей или домашних заготовок;
- лоджия расположена с южной стороны. Летом ее можно использовать для отдыха и приема солнечных ванн.

Желаемая выгода, которую может заявить только клиент:

— я хочу, чтобы была большая лоджия и выход на нее был из кухни. Потому что я хочу поставить там стереосистему, сделать место для барбекю, курения кальяна и отдыха с друзьями.

Для данного конкретного клиента аргументы «увеличение площади кухни», «дополнительная площадь для хранения вещей» и «прием солнечных ванн» выгодой не являются. Он ориентирован на «общение с друзьями» и «приятное проведение времени». Это является для него **ценностью**.

Продавец в процессе продажи может перевести «возможные выгоды» в «желаемые выгоды». При условии, что «возможные выгоды» будут соответствовать **ценностям** клиента.

Эффекты

ЭФФЕКТЫ — последствия, результаты какого-либо действия.

Выгоды более конкретны, чем эффекты. Эффекты чаще формулируются с помощью общих, абстрактных понятий.

Пример

Выгода	Эффекты
(Порошок благодаря биодобавкам) быстро отстирывает пятна	Удобство
(Крем) разглаживает морщины	Омоложение, привлекательность
(Водяной фильтр пылесоса) задерживает микрочастицы	Легкость дыхания
(Система «теплый пол») создает в квартире благоприятный микроклимат	Комфорт, чистота

Ценности

ЦЕННОСТИ — это то, что **важно** (для конкретного человека или группы людей).

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ — это **все** то, что входит в понятие «важно».

Немного теории.

1. **Ценности** — это то, что **ВАЖНО**.
2. «Иерархия ценностей» ранжирует систему ценностей по мере важности. Что-то будет всегда ценнее, чем что-то другое.
3. Ценности формируются:
 - культуральной средой, в которой вырос человек;
 - семьей (передаются членами семьи);
 - кругом значимых людей (друзей);
 - личным жизненным опытом данного конкретного человека.
4. **Ценности бывают осознаваемыми** (которые человек понимает, отстаивает на сознательном уровне) и **неосознаваемыми** (подсознательными, не всегда явными даже для самого человека).

5. **Человек делает выбор на основании своей иерархии ценностей**, даже если он ее до конца не осознает.

6. **Узнать** что-либо об иерархии ценностей данного конкретного человека можно, **если проанализировать его действия**, деятельность. Слова не всегда отражают реальную картину.
7. Ценности почти **не подвержены логике**. **Ценности имеют эмоциональную природу**. Именно поэтому многие поступки людей невозможно объяснить логически. Оспаривать ценности бесполезно.
8. **Система ценностей человека стабильна**. **Логические доводы и информация поменять ценность не в состоянии**. Аргументы не срабатывают, даже если явно видна ошибка логики.
9. **Спонтанно** ценности или иерархия ценностей могут **измениться в ситуациях эмоционального кризиса, стресса, потрясения**. Например, люди курят потому, что в их иерархии ценностей «удовольствие», «спокойствие после сигареты» и т. п. стоят на более высоком месте, чем «возможные проблемы со здоровьем». Но в ситуации, когда появляется реальная угроза здоровью и жизни, человек может бросить курить в один момент. Происходит *переоценка ценностей*. Кризис приводит к изменению иерархии ценностей.
10. **Направленно** ценности можно **поменять с помощью специальных психотехнологий**.
11. **Ценности относительны**. То, что является ценностью для одного, может быть совершенно незначимым для другого. Бриллианты для одних — материальная ценность, для других «побрякушки». Любовь, дружба, общение — для одних ценность, для других они стоят на нижней ступени иерархии, если вообще входят в ценности.
12. **Ценности бывают личности и группы людей**. То, что важно и ценно для одной группы людей, не ценно для другой.

То, что называется «абсолютными», «нетленными» и т. д. ценностями, претендует на всепланетарные ценности. Но трудно назвать хоть что-то, что является единой ценностью для людей всей планеты. Например, «Черный квадрат» Малевича имеет ценность как произведение искусств только для определенной группы почитателей его творчества. То же касается и других произведений искусства и исторических памятников. Одни на них тратят миллионы, другие спокойно уничтожают. Для одних жизнь человека является высшей ценностью, для других...

13. Ценности — понятие субъективное. Объективно ценных вещей не бывает.

Пример 1

Для одного клиента «высокие потолки» = «много воздуха» = «свобода и комфорт». А «свобода» и «комфорт» являются ценностями. Поэтому квартира ищется именно с высокими потолками.

Для другого клиента «высокие потолки» абсолютно безразличны. Они не связаны ни с какой «важностью». С низкими потолками «даже уютнее».

Разбор ситуации

Потолки 3,5 м	это характеристика
Высокие потолки	оценка на основании характеристики
Много воздуха	возможная выгода от высоких потолков
Свобода и комфорт	это эффекты, которые могут быть или не быть ценностью для определенного человека

Пример 2

Для одного «хорошая транспортная развязка» важна, так как она означает «можно быстро добраться до работы» = «сэкономить времени». А «время» является ценностью. Оно важно.

Другой клиент имеет машину. Для него тоже, может быть, важна экономия времени. Но она будет связана уже с другой характеристикой. Например, «стоянкой около дома» или «гаражом во дворе».

Для него «хорошая транспортная развязка» имеет меньшую ценность, чем для первого клиента.

Разбор ситуации

В 3 минутах ходьбы от дома транспортная развязка (5 маршрутов маршрутного такси, 2 маршрута троллейбуса, 3 автобуса и один трамвая)	это характеристики
Рядом с домом хорошая транспортная развязка	оценка на основании характеристики
Можно быстро добраться до любого района города (до работы)	это возможная выгода
Экономия времени	это эффект, который может быть или не быть ценным для клиента

4.2. НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО ЛЮДИ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ

Продавцы часто жалуются на то, что покупатели ведут себя нелогично и делают выбор совершенно непонятным для продавца образом.

Почему вместо новенькой квартиры в престижном районе клиент выбирает «убитую» квартиру, расположенную не в самом лучшем районе, при этом еще платит больше? Почему вместо свободной и хорошо сидящей кофточке по размеру женщина выбирает джемперок на размер меньше, который ей не идет, и при этом радуется своей покупке? Почему клиент, которому предлагают явно более выгодные финансовые условия поставок товара, остается лояльным к своему постоянному поставщику, условия которого менее выгодные?

Почему люди совершают все эти и подобные необъяснимые с точки зрения логики поступки? Потому что

**Решения люди принимают не на основании логики,
а на основании своей системы ценностей,
иерархии ценностей.**

Иногда эти решения можно объяснить логически, подвести логическую базу, а иногда это сделать невозможно.

Все это легче объяснить на примере выбора партнера по браку. Вы же слышали такое выражение: «Сердцу не прикажешь! Любовь!».

Не принц, не олигарх. Лоботряс и гулена. А на тебе! Влюби-лась по уши. Все говорят: «Он тебе не пара». А у нее глаза как пелена укрыла. И понимает все, а сделать ничего не может. Любовь! Чувства.

Умница, красавица. И готовит вкусно. И рукодельничает. И карьеру сделала. А сердце к другой прикипело. К яркой, сексапильной, вздорной и стервозной. Он мозгами понимает, что с такой жизнь будет, как на вулкане. А ничего сделать не может. Тянет, и все тут! Любовь! Страсть.

Логику в этих решениях искать нечего. Это даже не решения. Это выбор по другим критериям. Критериям, далеким от логики. «Любовь», «эмоции», «переживания», «страсть» для этих людей *ценнее*, чем «спокойствие».

Хотя бывает и наоборот. Маленький, лысенький, больной, лет на 30 старше. Но богатый и влиятельный. И высказывает она за него замуж с радостью. Ничего, потерпим! «Карьера», «деньги», «возможности» *дороже*, чем какие-то «чувства».

Выбор с помощью логики, скажете вы. И окажетесь неправы. Выбор сделан вновь на основании внутренних субъективных критериев, на основании внутренней иерархии ценностей, где что-то одно (например, деньги и возможности) всегда ценнее чего-то другого (например, чувств). Ценнее именно для этого конкретного человека.

Принцип выбора на основе иерархии ценностей работает и в продажах.

Да, джемперок маленький и еле натягивается, но зато... зато «такой же, как у Ирки». И *важно* не как ты выглядишь в нем, а *что скажут подруги*.

Да, условия поставок у вас выгоднее, но мой сегодняшний поставщик мой друг. А *дружба важнее денег*.

Да, квартирка «убитая» и райончик не лучший. Но *я здесь родился*, вот здесь *пацаном бегал*, а вон там моя школа. Здесь

по-другому дышится. Здесь я себя моложе чувствую. Да и все родственники здесь живут. А ремонт? Сделаем. Не впервой.

Ценности — это «другая логика». **Ценности — это то, что важно для нас. Именно для нас, а не вообще.**

**Ценности — это то, что важно для человека.
Выбор человек делает на основе иерархии ценностей.**

4.3. ТАК ЧТО ЖЕ СТОИТ ПРОДАВАТЬ?

В процессе продажи участвуют:

ПРОДУКТ	1. Имеет <i>характеристики</i> , свойства (проверяемые факты). 2. Может быть описан на языке <i>преимуществ (недостатков)</i> . 3. К нему можно придумать <i>возможные выгоды</i> . То есть характеристики перевести в выгоды, которые можно получить
ПОКУПАТЕЛЬ (клиент)	1. Может иметь/не иметь (испытывать) <i>потребность</i> . 2. Может формулировать <i>желаемые выгоды</i> . 3. Представляет возможные <i>эффекты</i> своей покупки. 4. Имеет стабильную <i>систему ценностей</i> , состоящую из личностных и групповых ценностей, расположенных в иерархии и на основании которой им оцениваются выгоды и эффекты и принимается решение
ПРОДАВЕЦ	Имеет стабильную <i>систему ценностей</i> , состоящую из личностных и групповых ценностей, расположенных в иерархии

Напрашиваются несколько выводов:

- 1. Продукт сам по себе ценности не имеет. Ценным его делает только человек.**
- 2. Продажа — это всегда ориентация на выгоды, эффекты и ценности покупателя.**

Другими словами, продавцу, для того чтобы продать, необходимо:

1. Собрать информацию о клиенте:
 - диагностировать наличие потребности;
 - выяснить желаемые выгоды и ожидаемые эффекты от приобретения продукта именно этим человеком;
 - исследовать его систему ценностей.

2. Сделать презентацию своего продукта так, чтобы:

- характеристики продукта стали основой для обоснования возможных выгод;
- предлагаемые выгоды и эффекты совпали с ожидаемыми конкретным покупателем;
- выгоды и эффекты удовлетворяли ценностям клиента (еще лучше иерархии ценностей).

Если клиент станет участником именно такой презентации, то от такого предложения ему трудно будет отказаться.

**Так что же стоит продавать?
Конечно, выгоды и эффекты!
Но выгоды и эффекты, совпадающие
с ожидаемыми конкретным клиентом.**

Замечание 1

Безличная, общая презентация продукта неэффективна. Если вы не узнали об ожидаемых выгодах, эффектах и ценностях покупателя ничего, то вы работаете вслепую. Вы не знаете, совпадут или нет выгоды и ценности, о которых вы говорите, с выгодами и ценностями данного конкретного покупателя. Результат процесса продажи непредсказуем, случаен.

Замечание 2

Продавец, так же как и покупатель, имеет свою иерархию ценностей. Часто продавцы совершают следующую ошибку. Они считают: что ценно для них, должно быть ценно и для покупателя. Они создают презентацию на основе своей иерархии ценностей и продают продукт, используя аргументы, которые важны и значимы для них. Апофеозом таких субъективных продаж можно считать аргументацию типа: «Я сам этим пользуюсь!» или: «Все наши сотрудники взяли себе это!». Приведя такой аргумент, они удивляются «алогичности» поведения покупателей и их «непониманию своего счастья».

Но ценности продавца не совпадают с ценностями покупателя. Непонимание этого приводит к появлению «своего» и «не

своего» покупателя и оценочных суждений типа «они странные и не понимают выгоды».

Замечание 3

Если продукт не удовлетворяет иерархии ценностей продавца (короче, не нравится ему), то продавать он его будет без энтузиазма. Как бы его и кто бы его этому не учил и сколько бы ему за это не платили.

Замечание 4

Для определения ценностей человека можно применить технологию «Техника оценки» (глава 7).

Для связывания характеристик с выгодами, эффектами и ценностями можно применять «Формулу продажи выгоды» (глава 6).

А сейчас несколько слов о том, как продать то, что у вас есть.

Глава 5

КАК ПРОДАТЬ ТО, ЧТО У ВАС ЕСТЬ

Что делать, если товара, который хочет покупатель, у вас нет? Как продать то, что есть в наличии, и сделать клиента лояльным? Именно в этой главе вы найдете технологию «перевербовки» клиента.

В чем сложность изучения иностранного языка? Казалось бы, выучи себе 2–3 тысячи часто употребляемых слов и несколько правил составления предложений и общайся сколько захочешь. Но все, кто изучал иностранный язык, знают, что знать слова мало.

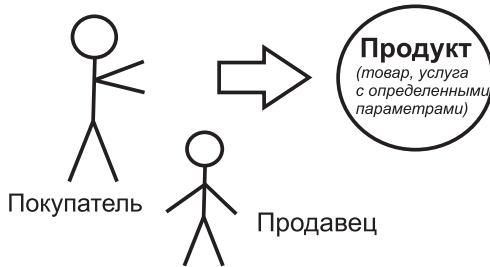
Нужно понимать смысл слов, выражений, идиом. Например, попробуйте перевести любому иностранцу выражение «Прийти на бровях» или «Попасть в яблочко».

Или попробуйте перевести дословно английское выражение «a fly in the ointment». Получается «насекомое в мази» или «муха в бальзаме». И что это нам дает? Ничего, если мы не являемся переводчиками и не знаем, что это устойчивое выражение означает то же, что означает в русском языке фраза «Ложка дегтя в бочке меда». Если мы будем основываться на дословном переводе, то вряд ли точно поймем говорящего.

Ситуация общения продавца и покупателя похожа на общение двух людей, говорящих на разных языках, но частично знающих и понимающих язык друг друга.

Если у обоих есть цель в данном общении, то они смогут договориться. А если пока общей цели нет, то ответственность за «перевод» лежит на продавце. Если он заинтересован в продаже, то должен уметь собирать нужную информацию и декодировать сообщения покупателя.

Какую **ошибку** совершают неопытные продавцы? Они делают «дословный перевод» высказанного покупателем. **Они считают: что сказал потенциальный клиент, и есть его потребность «на самом деле».**



Пример

В автосалон приходит покупатель и спрашивает подержанный 2–3-летний автомобиль «Тойота Ярис» красного цвета. Если продавец примет этот запрос за истинное желание клиента, то у него всего два варианта развития событий.

1. При наличии такой модели в автосалоне он осуществляет продажу.
2. При отсутствии такой модели он:
 - либо обещает поискать ее и позвонить покупателю, когда найдет;
 - либо обещает заказать и предлагает подождать новых поставок, записывая контактный телефон;
 - либо считает, что это «не его покупатель», и, говоря «нет», успокаивается.

Все! Процесс продажи завершен.

Аналогично себя ведут многие продавцы бутиков и магазинов модной одежды, риэлторы, менеджеры турагентств и так далее. Они принимают за потребность именно то, о чем говорит им клиент.

Я часто слышу на тренингах один и тот же вопрос: «Хорошо, когда нужный покупателю продукт есть в наличии. А если тако- го продукта у меня нет? Как продать то, что есть?»

5.1. ВСЕ ОЧЕНЬ ПРОСТО! ЛЮДИ ПОКУПАЮТ ЭФФЕКТЫ

Давайте еще раз поговорим о том, что покупают люди.

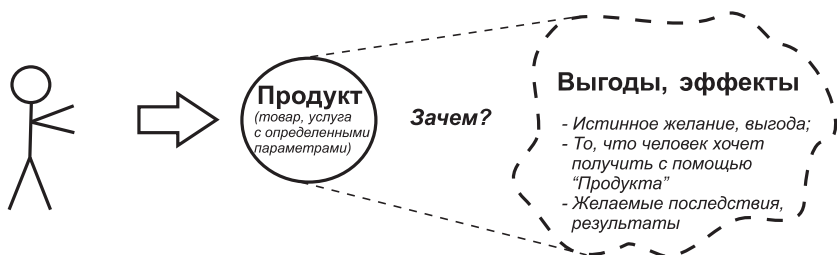
Если вы думаете, что они покупают машины, мебель, косметику, недвижимость, компьютеры и т. д., то глубоко ошибаетесь.

Если вы думаете, что они покупают характеристики этих продуктов (механическую коробку передач, красное дерево, витамины Е и Д в креме, пятикомнатную квартиру, двухъядерный процессор и т. п.) — то вы вновь ошибаетесь.

Нет! Люди покупают что-то гораздо большее. **Они покупают решение своих важных для них проблем, исполнение своих желаний. Тот или иной товар или услуга — это просто инструмент для получения действительно желаемого, ценного.**

Люди покупают ЭФФЕКТЫ.

И если вы узнаете, ЗАЧЕМ человеку что-то и ПОЧЕМУ именно с такими качествами или характеристиками, а затем покажете, как имеющийся у вас продукт может обеспечить то, что он хочет, то вы обязательно совершите продажу. Притом в формате win-win (выигрыш-выигрыш).



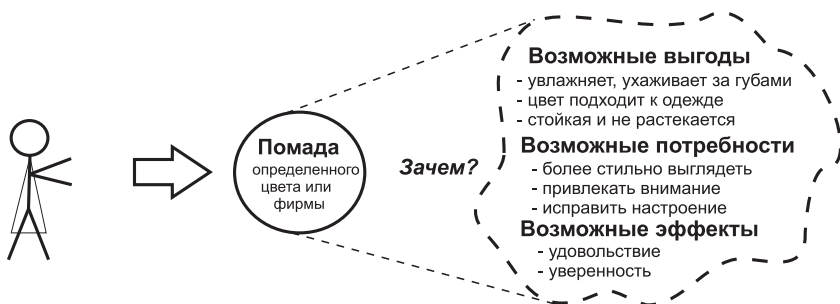
Пример 1

В магазине косметики к продавцу-консультанту подходит женщина и спрашивает помаду определенного цвета и определенной фирмы. Она даже приносит остаток той помады, которой пользуется сейчас, которая ей нравится и которую она хочет купить.

Если консультант будет ориентироваться на *первоначальный* запрос, то он:

- ◆ либо сделает продажу, если такая помада есть;
- ◆ либо не сделает, если такой помады нет в наличии.

Если же консультант попытается более подробно расспросить клиентку и узнать ее *«истинную потребность»*, задав вопросы типа *«Почему именно такой цвет?»* или *«Почему именно этой фирмы?»*, то ответы могут дать ему больше возможностей для маневра.



Например, клиентка может сказать, что ей нужен именно этот оттенок, потому что *он «подходит к ее новому платью»*. Или сказать, что ей нравится помада именно этой фирмы, потому что она *«не растекается и очень стойкая»*, что позволяет ей чувствовать себя более *«комфортно»* и *«уверенно»* целый день. Клиентка заявила *«желаемые выгоды»* и *«эффекты»*.

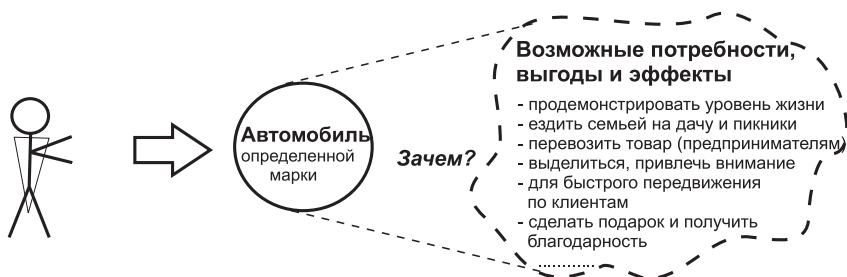
Теперь именно их ей и нужно продавать!

Консультант может предложить принести новое платье, чтобы подобрать помаду, *идеально подходящую* под него. Или показать несколько помад похожего цвета из коллекций других фирм, рассказав об их *стойкости и сохранении контура*, пообещав ощущение *комфорта и уверенности*.

Консультант предлагает другой товар, *«прикрепляя»* к нему *«желаемую выгоду»* или *«желаемые эффекты»*.

Пример 2

Вернемся к ситуации в автосалоне. Итак, в автосалон пришел мужчина и хочет приобрести 2–3-летний «Ярис», красного цвета, в хорошем состоянии.



Такого автомобиля в салоне в данный момент нет. Но если продавец наладит контакт и получит информацию о *реальной потребности* покупателя, о *желаемых выгодах и/или эффектах*, то он вполне сможет продать одну из тех машин, которые находятся в наличии.

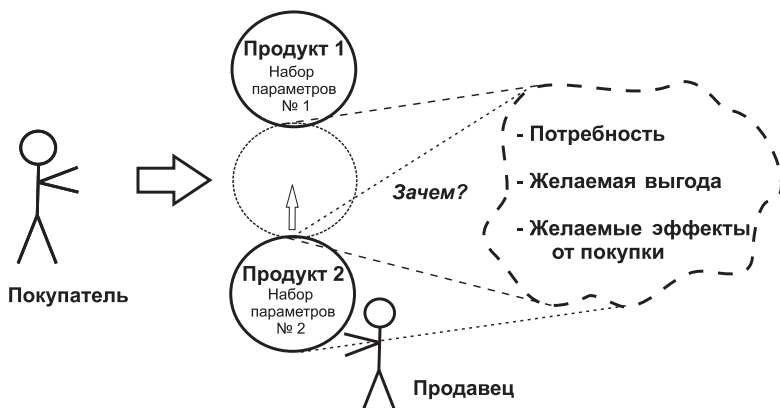
Например, после разговора с потенциальным клиентом продавец выясняет, что тот хочет:

- ◆ купить машину в подарок жене;
- ◆ чтобы машина была безопасной, так как на ней жена будет возить детей в школу, на танцы и бассейн;
- ◆ чтобы машина была небольшая, женская, городского типа, маневренная и экономичная (чтобы можно было везде припарковаться и экономить на бензине);
- ◆ чтобы стоимость не превышала 13 тысяч у. е. (поэтому ищет машину 2–3-летнюю, которая дешевле новой);
- ◆ именно «Yaris», потому что его друг купил своей жене машину именно этой марки и очень доволен;
- ◆ красный цвет, так как этот цвет ему кажется очень привлекательным именно для женского автомобиля.

Если продавец понял, что главное для покупателя — это сделать подарок и получить удовольствие от реакции жены, благодарность и расположение, то у продавца появляется пространство для маневра. Он может предложить покупателю посмотреть другие модели, которые принято считать *женскими*. С маркой машины, цветом и стоимостью можно «играть», так как они не являются определяющими параметрами. Пусть продавец покажет, что «Микра», стоящая в салоне, более безопасна, экономична, маневренна, считается многими (в том числе специалистами) более подходящей для городских условий, более легка в обслуживании и управлении и т. д., что именно эта модель обеспечена блокировкой замков задних дверей, обеспечивающих безопасность детей в машине. При этом именно белый (желтый, синий) цвет является сейчас наиболее модным для современных женских автомобилей. А в конце обратит внимание клиента, что стоимость *новой* машины всего 15 тысяч, в отличие от 13 тысяч за подержанную. При такой презентации есть вероятность того, что клиент изменит свое решение и купит предлагаемый автомобиль вместо заявленного вначале.

5.2. СХЕМА «ПЕРЕВЕРБОВКИ» ПОКУПАТЕЛЯ

Таким образом:



Если продавец сможет собрать информацию об истинных потребностях потенциального клиента, о желаемых выгодах и эффектах от покупки, то у него всегда есть шанс удовлетворить их, предложив *товары-заменители*, которые, возможно, лучше удовлетворяют запросу, чем тот, который хотел покупатель первоначально.

Если дополнительно продавец узнает *ценности клиента* (см. предыдущий раздел) и покажет, как товар-заменитель удовлетворяет им, то продажа просто неизбежна.

Считайте, что это схема некой «перевёрбовки» покупателя на сторону вашего товара.

Пример

Типичная ситуация. В риелторскую контору приходит клиент (покупатель) и заявляет о своем желании купить квартиру. Что обычно происходит дальше? Риелтор задает стандартные вопросы о районе, этаже, площади, различных технических характеристиках и цене желаемой квартиры. Далее он заполняет бланк заказа, считая, что узнал все о потребности клиента, и подбирает из базы данных все варианты, которые подходят по характеристикам. Затем начинаются показы. Но клиент все время крутит носом и все-то ему не нравится. Когда все «подходящие варианты» заканчиваются, риелтор предлагает клиенту подождать: «Вдруг придет что-то новенькое». Но самое интересное происходит потом. Когда риелтор звонит клиенту, чтобы предложить посмотреть еще одну квартиру, то с удивлением узнает, что тот уже дал задаток за квартиру совершенно в другом районе, за другую цену и другой площади. Дальше идет знаменитая фраза, которую часто можно услышать от тружеников сферы продажи недвижимости: «Они сами не знают, что хотят! Ходят, голову морочат. А потом покупают совсем не то, что просили. Странные люди».

Давайте разберемся, что же происходит.

Что делает риелтор, когда приходит клиент? Правильно. Заполняет заявку. А кто его этому научил? Правильно. Те, кто начал работать в этом бизнесе раньше. Это называется **дублирование технологий**. Что спрашивает риелтор у покупателя? Вновь правильно. Он спрашивает его о желаемых *технических харак-*

теристиках квартиры, дома, участка: район, тип дома, этажность, этаж, площадь, метраж, количество комнат, совмещение удобств и некоторые детали (куда выходят окна, есть ли стеклопакеты, наличие бронированной двери, ремонта и т. д.).

У клиента спрашивают все, кроме самых главных вопросов: «Зачем?» и «Почему?»

- ◆ *Почему вам важен именно второй или третий этаж и почему не подходят этажи выше? Или первый?*
- ◆ *Почему для вас важен именно этот район?*
- ◆ *Зачем вам нужно именно четыре комнаты?*
- ◆ *Почему вам важен или не важен ремонт?*

Вполне возможно, что после опроса выяснится следующее.

- ◆ Нужны именно четыре комнаты, потому что сын уже вырос и хочется, чтобы у него была своя комната, а сейчас этого нет. Да и бабушка уже стала старенькой и ей нужен покой в собственной комнате.
- ◆ Нужен хороший район, потому что здесь живут все родственники, друзья и знакомые, а также много транспорта, которым быстро можно доехать на работу.
- ◆ Бабушка боится лифтов, а на этажи выше 3-го ей очень тяжело подниматься.
- ◆ Хочется именно «сталинку», потому что там АОГВ и теплые стены, что дает возможность управлять климатом в доме и не зависеть от начала отопительного сезона и коммунальных служб и т. д.

И если вы все это узнаете, то сможете предложить клиенту совсем не ту квартиру, которая описана в бланке заказа, а квартиру:

- ◆ из трех комнат, одну из которых легко перегородить и сделать две комнаты для бабушки и сына;
- ◆ в другом районе, который ближе к работе и имеет очень хорошую транспортную связь со старым районом, и клиенты

смогут приезжать в гости к своим родственникам и знакомым, тратя всего 10 минут времени;

- ◆ на более высоком этаже в доме с автономной системой электрообеспечения и современными лифтами фирмы X, которые никогда не подводят и на которых бабушке будет ездить одно удовольствие;
- ◆ в доме с автономной системой теплоснабжения, обеспечивающей бесперебойную подачу горячей воды и тепла в квартиры.

Так в чем же разгадка «необъяснимого решения» покупателя? В том, что квартира подбирается для него не по сухим характеристикам из бланка заказа, а с *ориентировкой на потребности, желаемые выгоды и эффекты именно данного человека*. При этом важно, чтобы вся система аргументации *учитывала систему ценностей* этого человека. И тогда вновь заключение сделки неизбежно!

Итак. Повторюсь. «Человек покупает не дрель, а дырку в стене».

Женщины покупают не косметику, а:

- ◆ избавление от проблем (прыщиков, морщинок и т. д.);
- ◆ сохранение или возврат молодости;
- ◆ внимание противоположного пола;
- ◆ собственную уверенность в себе;
- ◆ престижность;
- ◆ и многое другое.

Мужчины покупают не машину, а:

- ◆ скорость и адреналин в крови;
- ◆ престижность, имидж, демонстрацию своей успешности;
- ◆ средство транспортировки;
- ◆ свободу перемещения;
- ◆ самостоятельность;
- ◆ любовь тех, кому эта машина предназначается в подарок;
- ◆ и многое другое.

Списки можно продолжить.

Но **главное**, люди покупают не сам продукт и его объективные характеристики.

Они покупают свою выгоду, свой личный интерес, ожидаемые изменения их жизни в лучшую сторону (эффекты).

А узнать о том, что они на самом деле покупают, можно с помощью вопросов типа «Зачем вам нужен именно этот продукт?», «Почему вам важны именно эти параметры?», «Как вы собираетесь это использовать?» и т. п.

А если люди покупают выгоды и эффекты, то именно их и нужно им продавать. Поэтому следующая глава посвящена «формуле продажи выгоды».

Глава 6

ПРОДАЕМ ВЫГОДУ

В этой главе мы будем разбираться с основной формулой построения любого презентационного текста — «Формулой продажи выгоды». Здесь вы найдете множество идей, рекомендаций и нюансов, которые помогут сделать вашу презентацию лаконичной, понятной для клиента и бьющей прямо в цель.

Вначале хочу привести примеры презентационных текстов, которые совершенно случайным образом были выбраны и скопированы со страниц нескольких интернет-магазинов:

Продажа характеристик	Продажа выгод
<p><i>Презентационный текст КПК (карманного компьютера) Asus A632</i></p> <p>MS Windows Mobile 5.0, 2404320, USB-порт, Blue Tooth, GPS, SD/MMC слот, SDIO, крэдл, Intel XScale PXA272 416 МГц, 64 Мб RAM, 128 Мб ROM, 85 Мб Flash, 186 г, 734122419 мм</p>	<p><i>Презентационный текст омолаживающего крема для рук и ногтей «Сила золота» ANEW Ultimate</i></p> <p>Разглаживает морщины на руках. Ухаживает за ногтями и кутикулой. Придает рукам натуральный свежий цвет. Уменьшается проявление пигментных пятен, кожа рук приобретает утраченную гладкость и эластичность. Гладкая поверхность ногтей обеспечивает безупречный маникюр. Подходит для чувствительной кожи. Используйте после 35 лет</p>
<p><i>Презентационный текст для крема «Skin Lacking Vitality»</i></p> <p>Основные ингредиенты:</p> <ul style="list-style-type: none">— ресвератроль против морщин;— стабилизированные полифенолы косточек винограда (ОРС);— винодрожжи;— масло косточек винограда;— масло каритэ и оливы;— керамиды 3 и гиалуронат натрия;— базилик,— петигрэн,— перечная мята,— лавандин,— шалфей и тимьян.	<p><i>Презентационный текст круизного отдыха</i></p> <p>Круиз — это уникальная возможность посетить несколько стран за одну поездку, при этом вам не нужно постоянно распаковывать багаж: ваш дом едет с вами. Каждый день вы отправляетесь гулять по новому городу, а вечером возвращаетесь домой, где вас ждет вкусный ужин и масса развлечений. В круизе вам не надо ни о чем думать: вы отдыхаете и наслаждаетесь калейдоскопом впечатлений, а ваш «плавающий дом» несет вас к новым горизонтам в условиях комфорта и роскоши. Одно только звучание слова «круиз» вызывает в воображении человека такую картину: ослепительно белый лайнер, величественные просторы океанов и морей, дивные страны и острова...</p> <p>На нашем сайте вы можете подобрать круиз на любой вкус...</p>

Я специально не привожу ссылки на страницы, откуда была взята информация. Вы можете зайти на любой сайт, открыть любой рекламный буклет, зайти в любой реальный магазин или офис и прочитать или услышать подобные презентационные тексты различных товаров и услуг. Одни рекламы будут полностью посвящены тому, как замечательно вы будете жить, когда купите продукт X. Другие рекламы будут изобиловать характеристиками, описанием составов или техническими терминами, непонятными простому потребителю.

Реальная история

Несколько лет назад я решила купить в дополнение ко всей технике, которая уже есть, маленький КПК (карманный персональный компьютер). С помощью Интернета я выбрала себе модель и приобрела ее в магазине компьютерной техники. Но в какой-то момент решила поинтересоваться у продавца, как с помощью моего КПК я могу войти в сеть Интернет. На мой вопрос молодой человек, стоящий за прилавком, сказал следующую фразу: «Нет ничего легче. Вы подходите к базе. Законнективаете юзера. И вперед!».

В общем-то, я поняла, что он сказал. Но мне стало интересно, насколько продавцы этого компьютерного магазина обучены работать с «чайниками», с людьми, которые не понимают специфический сленг.

Поэтому я «сделала круглые глаза» и растерянным тоном спросила: «Что-что? Что нужно сделать?». После такого вопроса продавец посмотрел на меня оценивающе и с раздражением сказал напарнику: «Андрюха! Объясни!»

Далее ко мне подошел Андрюха и вежливым тоном спросил: «Что вам рассказать?» — «Как с помощью этого КПК я могу войти в сеть Интернет?» — повторила я свой вопрос. «Нет ничего проще! — радостно начал свою речь Андрюха. — Вы подходите к базе. Законнективаете юзера. И вперед! Вы в Интернете!» И он посмотрел на меня, явно довольный собой и своим объяснением.

Посмотрим на таблицу, приведенную выше. В чем особенность презентационных текстов в левой и правой колонках?

В левой колонке «рекламируются» сугубо технические характеристики.

Это замечательно, если покупатели являются профессиональными компьютерщиками или профессиональными косметологами, например. Им все будет понятно. У профессионалов каждое слово что-то значит. При прочтении или произнесении определенного термина в голове профессионала восстанавливается целый блок профессиональной информации о том:

- ♦ что такое «SD/MMC слот» или «крэдл» и что хорошего они могут дать обладателю технического устройства;
- ♦ что такое «ресвератроль» или «стабилизированные полифенолы косточек винограда (ОРС)», и что они могут сделать для улучшения состояния кожи покупательницы.

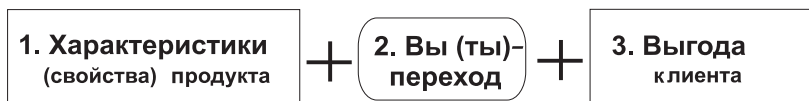
А что возникает в голове у обычного пользователя при произнесении или прочтении такого рода специфических терминов? **Ничего...** Это пустые звуки, которые не имеют смысла. Зачем этот самый крэдл нужен? Почему хорошо иметь SD/MMC слот? Зачем моей коже «ресвератроль»?

В правой колонке размещены презентации **выгод и эффектов**.

В презентации крема, например, нет ни слова о составе этого крема. Нет описания ни свойств, ни характеристик ингредиентов. Поэтому непонятно, за счет чего «руки приобретают утраченную гладкость и эластичность» и за счет чего «разглаживаются морщины». Чем этот крем лучше подобного крема другой фирмы, который рекламируется на соседней Интернет-страничке с помощью **точно таких же** слов.

6.1. ФОРМУЛА ПРОДАЖИ ВЫГОДЫ

В технологиях продаж для создания презентационных текстов часто используется так называемая «**Формула продажи выгоды**». Ее можно изобразить следующим образом.



1. Характеристики (свойства) продукта.

Характеристикой или свойством продукта (товара или услуги), как уже отмечалось в предыдущих главах, будем считать все, что *можно проверить в реальности* или по техническому паспорту. Объем, вес, длину и ширину. Состав, страну происхождения, цену. Месторасположение, наличие либо отсутствие чего-либо, цвет и т. д.

Пример. Отель расположен на берегу Средиземного моря, в первой линии и имеет свой пляж.

2. Выгода, получаемая клиентом

Выгодой будем считать все, что может дать данный товар или услуга вообще (**возможная выгода**) или конкретному клиенту в частности (**желаемая выгода**).

Пример. Выйдя из номера, можно оказаться на закрытом для входа посторонних пляже ровно через 3 минуты.

3. Вы (ты)-переход

Вы (ты)-переходом считается словосочетание, содержащее местоимения «вы», «ваше», «ваши» и т. д. (либо «твой», «тебе», «твоя», если вы общаетесь с клиентом на «ты»). Эта фраза **«присоединяет»** продукт к покупателю. Как бы «одевает» состояние обладания продуктом на клиента.

Пример «упаковки» информации в «Формулу продажи выгоды»

— *Отель находится в первой линии и имеет свой пляж, что позволяет вам ровно через 3 минуты после выхода из номера оказаться на закрытом от посторонних пляжном комплексе отеля.*

Примечание. Сравните предыдущую фразу с фразой без использования «вы-перехода», приведенную ниже. Надеюсь, что вы заметите и почувствуете разницу.

— *Отель находится в первой линии и имеет свой пляж, что позволяет ровно через 3 минуты после выхода из номера оказаться на закрытом от посторонних пляжном комплексе отеля.*

6.2. ВАЖНЫЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ С ФОРМУЛОЙ

Правило 1

Одна характеристика может обеспечить от одной до множества различных возможных выгод.

Пример

Отель находится в первой линии и имеет свой пляж, что позволяет вам:

- экономить время;
- спокойно отдыхать на защищенной территории;
- быть спокойным за своего ребенка, который всегда на виду;
- быть спокойным за оставленные на шезлонге вещи;
- безопасно отдыхать на пляже и купаться в любое время суток;
- прямо из номера в купальном костюме выходить к морю и т. д.

Правило 2

Для конкретного человека из возможных выгод необходимо выбирать те выгоды, которые интересуют именно его (желаемые выгоды). Хорошо, если эти выгоды удовлетворяют его ценностям.

Правило 3

Во фразах используется только настоящее время.

Не будущее (у вас будет, вы будете, ваша кожа станет, ваш ребенок будет и т. д.), а именно **настоящее** (вы получаете, ваша кожа становится, подушки безопасности спасают, четырехядерный процессор работает и т. д.). Использование настоящего времени позволяет усилить эффект «присвоения», «надевания» информации на потенциального клиента. Когда предложение создано с использованием глаголов в настоящем времени, то, слушая его, человек невольно начинает примерять на себя высказывание, переживать ситуацию, делать ее «своей». При использовании «будущего времени» этот эффект намного слабее.

Правило 4

Предложение по «Формуле продажи выгоды» строится именно в указанной последовательности. Вначале идет «Характеристика» и только затем «Выгода».

Вначале «рациональный фундамент», а затем «крыша выгоды». Строить дом никогда не начинают с крыши. Во всем есть своя логика и свой порядок. В «Формуле продажи выгоды» фундаментом является проверяемая информация о характеристиках продукта. А крышей — та выгода, которая следует из этих характеристик.

Пример

Сравните две фразы:

Характеристика-выгода: *«В состав крема входит витамин Е, который способствует омоложению вашей кожи и делает ее более упругой».*

Выгода-характеристика: *«Крем омолаживает вашу кожу и делает ее более упругой за счет входящего в его состав витамина Е».*

Первая фраза воспринимается как более логичная, не правда ли?

Правило 5

Создавайте простые фразы. Одна характеристика — одна выгода. Избегайте нагромождения информации и сложноподчиненных предложений. Чем проще фразы, тем легче они будут восприняты потенциальным клиентом.

Пример

НЕПРАВИЛЬНО:

Окна квартиры выходят на восток и запад. Имеется лоджия с выходом на нее из кухни и два санузла. Это позволяет вам чувствовать себя комфортно жарким летом, когда приходят гости, и позволяет увеличить площадь кухни на 6 м² за счет лоджии, что в свою очередь делает эту квартиру хорошей альтернативой той, которую мы с вами смотрели вчера.

Презентация созданная по формуле «Вначале все характеристики, затем все выгоды» делает текст трудным для понимания. Нарушается логика восприятия.

ПРАВИЛЬНО:

Окна квартиры выходят на восток и запад, а значит, солнце будет в вашей квартире только утром и вечером (выгода). Это обеспечит комфорт в жаркие летние дни (эффекты). Наличие выхода на лод-

жизю из кухни позволяет вам при желании увеличить площадь кухни за счет лоджии на 6 м². В квартире два санузла, что позволяет вам чувствовать себя комфортно, когда в доме гости.

Все предложения созданы по формуле «Одна характеристика — одна выгода».

6.3. КАКИЕ ЕЩЕ МОГУТ БЫТЬ ФОРМУЛЫ

Иногда можно встретить в литературе или на тренингах и другое название. Например, «Формула продажи преимуществ». Но это не одна и та же формула. По своей сути «Формула продажи выгоды» и «Формула продажи преимуществ» принципиально отличаются друг от друга. Если вернуться к разделу 3.1., содержащему все определения, то можно говорить о следующем.

Вид формулы	Что продается	Примеры
«Формула продажи преимуществ»	Здесь продается отличие одного продукта от других продуктов того же класса. Акцент делается на характеристики продукта и параметры сравнения одного продукта с другими	Наличие в квартире на Пушкинской АОГВ делает ее <i>более автономной</i> по сравнению с квартирой на Греческой, где только центральное отопление
«Формула продажи выгод»	Здесь продается выгода, блага, которые может получить покупатель, сделав выбор данного продукта. О сравнении с каким-то другим продуктом речь не идет	В квартире на Пушкинской есть АОГВ, что дает вам <i>возможность включать отопление в любое время</i> , вне зависимости от начала или окончания отопительного сезона
«Формула продажи эффектов»	Здесь продаются долгосрочные последствия приобретения продукта, чаще всего описанные в абстрактных понятиях	Наличие в квартире АОГВ дает вам <i>возможность почувствовать себя независимым и свободным</i> от коммунальных служб города

Технология написания каждой из этих формул одна и та же. Такие составляющие формулы, как «Характеристики» и «Вы-переход» остаются неизменными. Меняется только последняя часть формулы.

В презентационную речь можно включать фразы, созданные по любой из этих формул. Только нужно помнить, что использование формул будет настолько эффективным, насколько встро-

енные в нее преимущества, выгоды и эффекты будут совпадать с **ценностями** конкретного покупателя.

6.4. ЧТО СТОИТ СДЕЛАТЬ ПРЯМО СЕЙЧАС

Для более эффективного освоения материала прямо сейчас я рекомендую вам сделать следующее.

Шаг 1

Возьмите лист бумаги (или включите компьютер) и создайте шаблон таблицы для одного из продуктов, который вы или ваша фирма продаете.

Характеристики продукта	Вы-переход + Выгода

Я возьму для примера панели для подвесных потолков «Кнауф».

Шаг 2

Заполните левый столбец, занеся в него **все характеристики или свойства** вашего товара или услуги.

Я внесу некоторые *характеристики гипсокартонных панелей для монтажа* стен или межкомнатных перегородок.

Характеристика панелей, продаваемой фирмой X	Вы-переход + Выгода
Есть панели различной толщины — 3, 4, 5 мм	
Есть обычные для внутренней отделки и водостойкие для комнат с повышенной влажностью	
Комплектуются фурнитурой	
Доставка за счет фирмы	
Хранятся в утепленном крытом складе	
Склад — в центре города	
Все продавцы являются консультантами и могут сделать все необходимые расчеты	
При покупке более 1000 кв. м скидка 10%	
Постоянно наличие панелей на складе	
Производство — Китай	
.....	

Таблица перевода характеристик в выгоды

Характеристики	ВЫ-ПЕРЕХОД + ВЫГОДА				
	Кл. № 1. Частные клиенты	Кл. № 2. Хозяева объектов	Кл. № 3. Прорабы частных бригад	Кл. № 4. Прорабы крупных строительных фирм	Кл. № 5. Частные предприниматели
Есть панели различной толщины — 3, 4, 5 мм	Что позволяет вам закупить материал, необходимый для отделки <i>различных помещений, в одном месте</i>				
Есть панели обычные (для внутренней отделки) и водостойкие (для помещений с повышенной влажностью)	Что позволяет вам закупить весь материал сразу...	Что позволяет вам			
	как для <i>ремонта комнаты</i> , так и для <i>ремонта помещений с повышенной влажностью</i> (ванной, подвалов и т. д.)	в <i>одном месте полностью, как для одного объекта</i> , так и <i>для различных объектов</i> , с которыми работают ваши бригады	закупить материал для всех строящихся объектов сразу в <i>одном месте</i> и сэкономить время на доставке	Что позволяет вам	Что позволяет вам
Есть вся необходимая крепежная фурнитура	Что дает вам возможность закупить все необходимое для монтажа вместе с панелями в <i>одном месте</i>				
Хранится в утепленном крытом складе с соблюдением условий хранения	Что гарантирует вам отсутствие бракованных изделий, в отличие от подобных панелей, купленных в местах, где не соблюдаются условия хранения, перемещения и транспортировки (в контейнерах на строительных рынках, например)				

Склад находится в центре города (а не на окраине или за городом)	Что позволяет нам доставить материалы (товар) вам <i>срочно</i> (в случае нехватки, неправильного расчета и т. д.) в любой конец города в минимальные сроки по первому вашему требованию. Это в свою очередь сокращает время простоя и экономит время	
Постоянное наличие панелей на складе	—	Обеспечивает вам возможность без ожиданий и предвартельных заказов получать необходимое количество материала в любое время
	Что дает вам возможность сделать точный расчет количества панелей и фурнитуры именно для вашего объекта и купить столько, сколько нужно, не беря лишний материал про запас	—
Продавцы-консультанты владеют методиками расчетов	Позволяет сэкономить средства при покупке панелей и фурнитуры у нас	
Доставка за счет фирмы	—	И вы можете получить дополнительный доход при закупке больших объемов для нескольких объектов, играя на разнице между оптовой и розничной ценами
	Что позволяет вам сэкономить при закупке материалов сразу на весь ваш дом	Что при большом объеме закупки дает вам возможность получить на 10% больше прибыли
При покупке более 1000 м ² — скидка 10%		

Шаг 3

Напишите список всех типов клиентов, которые у вас есть. Например, стройматериалы, в частности, гипсокартонные панели, могут покупать:

- ♦ **Кл. № 1: частные клиенты**, делающие ремонт сами;
- ♦ **Кл. № 2: хозяева объектов** ремонта или строительства, закупающие материалы для работы бригады строителей;
- ♦ **Кл. № 3: прорабы** частных ремонтных или строительных бригад;
- ♦ **Кл. № 4: прорабы крупных** строительных фирм;
- ♦ **Кл. № 5: частные предприниматели** мелким оптом для дальнейшей реализации.

У каждого из этих типов клиентов при покупке материалов будет своя выгода. То есть в «Формулу продажи выгоды» третий компонент — «Выгода» — будет подбираться в зависимости от клиента.

Шаг 4

Выпишите все **возможные выгоды (преимущества, эффекты)** для каждого типа клиентов в правом столбике. Это же можно сделать несколько модифицировав таблицу.

Шаг 5

Выучите все фразы (назубок, чтобы от зубов отскакивало, как «Отче наш»). Это позволит вам при встрече с клиентом иметь хорошие домашние заготовки. Из деталей, фраз этого презентационного конструктора можно создавать спичи конкретно под клиента и ситуацию.

Шаг 6

Постоянно работайте с таблицей. Вносите изменения и дополнения в нее после работы с реальными клиентами всякий раз, когда появилась новая информация, новые идеи, новые запросы.

Шаг 7

Создайте подобные **таблицы для каждого продукта** (товара или услуги), с которыми вы работаете.

Примечания

1. Вначале создание таких таблиц отнимает время, но впоследствии экономит и делает вашу работу более эффективной.

2. Такие таблицы являются заготовками для прописания стандартов работы сотрудников вашего подразделения, вашей фирмы и т. д.
3. Наличие такого инструмента, как таблицы с записанными речевыми шаблонами по «Формуле продажи выгоды», облегчает обучение новых сотрудников и сокращает время вхождения нового сотрудника в курс дел.

Возможные препятствия

Препятствиями для внедрения данной технологии в вашу личную работу или в работу сотрудников отдела продаж могут являться следующие факторы.

1. Убеждения продавца, что ничего стандартизировать нельзя. Каждый человек индивидуален, и продажи происходят всегда по-разному.
2. Недостаток управленческой воли руководителя, мешающий довести начатое дело до конца.

Предупреждаю:

- ♦ Время, потраченное на написание таких таблиц, стандартов презентации, с лихвой окупается после того, как такие стандарты созданы и введены в работу.
 - ♦ Если вы руководитель и хотите создать системную компанию, то без этого шага вам не обойтись. Иначе вы будете всегда зависеть от работы «чудо-продавцов» с короной на голове, и ваш бизнес всегда будет «немножко кустарным».
3. Если у вас много наименований продукции, то самым большим препятствием в стандартизации презентаций будет лень... «лень столько писать», когда это время можно потратить на живое общение с клиентами. Но это стоит того!

6.5. НЕКОТОРЫЕ ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ «ФОРМУЛЫ ПРОДАЖИ ВЫГОДЫ»

Здесь **(1)** — характеристики, **(2)** — возможная выгода, **(3)** — вы-переход.

Страхование

Возможность делать страховые взносы один раз в год (1) (в отличие от ежемесячных взносов) позволяет вам (3) планировать свой бюджет (2) более рациональным способом.

Трудоустройство

У нас свободный график работы (1), и вы можете (3) сами планировать (2) свой день и время занятости.

У нас свободный график работы (1), что позволяет вам (3) больше времени проводить с вашим ребенком (2) и семьей.

Продажа автомобиля

Шесть подушек безопасности (1) спасают (2) вашу (3) жизнь и жизнь ваших (3) пассажиров в самых критических ситуациях на дороге.

Продажа недвижимости

Окна выходят на восток (1), и вы можете (3) наслаждаться восходами (2) и иметь тень (2) в самые жаркие послеполуденные часы.

Продажа тура

Перелет charterным рейсом (1) из нашего города, а не из столицы, существенно уменьшает ваши (3) расходы на отдых и делает путешествие более комфортным.

6.6. ОШИБКИ, КОТОРЫЕ ДОПУСКАЮТСЯ ПРОДАВЦАМИ НА ПРАКТИКЕ

1. Продавцы мало уделяют внимания подготовке (написанию и заучиванию стандартных текстов)

Есть разница между «знать» и «уметь». Знание и понимание еще не гарантируют умение применять понятое на практике.

Знание того, как водить автомобиль, не равно практическому навыку вождения. Можно знать, на какие педали и в какой последовательности нажимать, но не уметь водить машину практически. Вождение — это навык тела.

Понимание того, как по «Формуле продажи выгоды» создавать презентационные тексты, не означает, что у вас есть практи-

ческий навык это делать в реальной ситуации общения с клиентом.

**Неудачник импровизирует.
Победитель готовится.**

Придумывать презентацию на ходу — работа только для суперпрофессионала. Для всех остальных рекомендация — готовиться, готовиться и готовиться.

Для любого продукта, любого товара или услуги можно заранее прописать шаблонные презентационные фразы с помощью «Формулы продажи выгоды» и выучить их наизусть. Презентационные речи должны «отскакивать от зубов». Знание текста позволяет вам:

- ◆ думать о клиенте и собирать дополнительную информацию о нем параллельно с процессом презентации, что невозможно, если вы придумываете презентацию на ходу.
- ◆ заниматься совершенствованием исполнительского мастерства (включать мимику и жесты, соответствующие тексту и помогающие сделать вашу презентацию более убедительной), чего невозможно сделать, если вы все время вспоминаете текст или подбираете по ходу дела нужные слова.

Если продукт вашей компании описан с помощью ряда фраз, то это описание можно поместить в «Корпоративную книгу продаж». Еще раз повторю. Наличие готовых текстов:

- ◆ помогает быстро вводить в курс дела и обучать новый персонал;
- ◆ совершенствовать презентации на постоянной основе, не теряя прошлый опыт.

**Все должно быть прописано!
Все должно иметь свое материальное воплощение.
ЕСЛИ ОПЫТ НЕ ЗАПИСАН — ОН ПОТЕРЯН.**

2. Продавцы не понимают, что такое «характеристики»

Иногда можно слышать фразы типа:

- *Покупая товар у нас, вы сможете сэкономить.*
- *Приобретая продукт X, вы можете получить...*
- *Наше предложение поможет вам... и т. п.*

В чем ошибка? В том, что это не «Формула продажи выгоды». Здесь отсутствует «характеристика».

Почему именно у вас я сэкономлю? Потому что у вас сейчас акция? Или потому что оптовым покупателям полагается скидка в 20%? Или, может быть, у вас сегодня распродажа?

«Распродажа с 10-го по 20-е», «Акция с 1-го числа», «20-процентные скидки при покупке свыше определенного объема» — это характеристики. *Их можно проверить.* Возможность же приобрести где-то или какой-то товар («Покупая товар у нас...») характеристикой не является.

3. Продавцы не всегда понимают логику связывания характеристик и выгод

При составлении презентационных фраз по «Формуле продажи выгоды» часто соединяются логически не связанные друг с другом вещи. Например:

- *В нашем магазине вы можете приобрести холодильник, что даст вам возможность сохранять продукты свежими.*
- *В крем входит витамин E, что даст вам возможность почувствовать себя моложе.*
- *Перелет чартерным рейсом позволит вам оказаться на берегу океана уже через 2 часа.*

Чартерный рейс позволяет сэкономить средства на билетах, так как билеты на чартеры всегда дешевле. Но на скорость перелета на берег океана это никак не влияет.

Если человек полетит не чартером в ту же точку, разве длительность полета увеличится?

Наличие витамина Е в креме способствует тому, что кожа после его применения становится более упругой. Но с ощущением себя более молодым наличие в креме каких-либо ингредиентов никак не связано. Разве субъективное ощущение молодости зависит от того, применяю я крем или нет?

Приобретение холодильника именно в вашем магазине способно помочь человеку сэкономить деньги, если у вас акция, или сэкономить на доставке, если ваш магазин рядом с его домом. Но на сохранность продуктов свежими никак не влияет. Если человек приобретет холодильник в другом магазине, разве он не сможет сохранять в нем продукты свежими?

6.7. КАК УЗНАТЬ, ЧТО ХОЧЕТ КЛИЕНТ

Периодически на тренингах в ответ на мой вопрос: *«Что бы вы хотели получить на этом тренинге?»* — я слышу:

«Научите нас влиять на клиентов. Расскажите, как закодировать их. Как развести их так, чтобы они сразу и все купили»

или:

«Расскажите, как сделать так, чтобы они слушали меня, как кролики, и покупали все, что я им предложу, даже если им это не очень надо или это дороже, чем у конкурентов».

И тогда мне приходится спрашивать: *«Скажите, а хотели бы вы, чтобы продавцы всех магазинов, куда вы заходите, кодировали и гипнотизировали вас? И в результате этого вы приходили бы домой с сумкой ненужных вам вещей или продуктов питания?»*

Это вопрос вызывает некое подобие шока. Часто люди хотят сами управлять другими и не хотят, чтобы кто-то управлял ими. Они готовы посчитать других лохами, но не согласны, чтобы методы влияния были применены к ним.

И тогда я говорю: *«Да. Я дам вам секретную формулу влияния и гипноза покупателей и клиентов. Но чтобы ее применить, необходимо будет сделать вначале определенную работу по выяс-*

нению, а **чего же они хотят, эти клиенты**. Потому что универсальной формулой гипноза клиента является презентация, направленная на удовлетворение **его** выгод, **его** желаний и потребностей...»

ОБРАЩЕНИЕ К ВЫГОДЕ — ЛУЧШАЯ ФОРМУЛА ВЛИЯНИЯ.

Как узнать, чего же хочет конкретный клиент, который только что переступил порог вашего магазина (офиса, агентства и т. д.)? Как «снять потребность»? Как понять ценности? Как понять, что для него важно, а что нет?

Именно этому посвящена следующая глава.

Глава 7

ТЕХНИКИ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

В этой главе вы познакомитесь с двумя уникальными технологиями выявления потребностей, выгод и ценностей клиентов. Если вы узнали, чего «на самом деле» хочет клиент, то вы на 99% сделали продажу.

Начинающие и опытные продавцы часто совершают еще одну ошибку. Они выучивают презентационный текст, описывающий продаваемый продукт, и начинают рассказывать этот текст *всем клиентам подряд*. Иногда даже с элементами актерского мастерства.

Но «выгоды, возможные вообще», и «выгоды, желаемые для конкретного человека», — это разные понятия. То есть рассказывать всем клиентам один и тот же презентационный текст — это то же самое, что предлагать платье 42-го размера первого роста людям всех размеров, ростов и полов *подряд*. И очень удивляться, что они не хотят его покупать после вашего такого замечательного рассказа о нем.

Давайте рассмотрим пример. Допустим, вы продаете бытовую технику. И в ваш магазин пришли покупатели за микроволновой печью. У вас есть следующий хороший рекламный текст, созданный фирмой-изготовителем:

X от компании Y — это новое слово в технологии приготовления пищи. X имеет оригинальный дизайн, двойной гриль и уникальные дополнительные аксессуары. Печь имеет объем 23 литра, широкий LED-дисплей, сенсорное управление. Мощность на самом высоком режиме гриля 2050W, габариты 485 × 280 × 400 и вес 13 кг.

Благодаря двум очень мощным грилям (нижний тэновый и верхний кварцевый) обеспечивается очень глубокая и качественная прожарка, причем пищу можно даже не переворачивать. Благодаря особому расположению нагревательных элементов можно готовить большие блюда.

Как правило, если в микроволновой печи присутствуют два гриля, то ее очень непросто чистить. X является исключением из правил — в ней имеется специальный металлический поддон, на который и стекают жир и сок, а не на поворотный круг. А благодаря очень высокой подвижности нагревательного элемента мыть можно даже в самых труднодоступных местах.

Дизайн X аскетичен и в то же время отличается стильностью и строгостью, а простое и понятное сенсорное управление улучшает впечатление. Помимо всего прочего, внутри печь покрыта антибактериальным покрытием, что уменьшает число бактерий на 99,9%.

Именно этот текст рекомендуют проговаривать, если покупатели подходят к вам с вопросами.

А теперь представим, что к вам в разное время подошли следующие четыре покупателя.

Покупатель 1. Мужчина, которому на работе поручили купить подарок для сотрудницы отдела Марьи Ивановны на юбилей. Была собрана и выделена определенная сумма денег. Сотрудники отдела после долгого совещания выбрали в подарок микроволновую печь и собрали сумму денег, которой хватит на самую простую, не брендовую технику. Задача клиента — выбрать подарок так, чтобы все, кто собирал деньги, похвалили его за выбор (что он купил лучшее, что можно было найти за эти деньги). Ведь всему отделу хочется, чтобы и юбиляра порадовала подарку.

Покупатель 2. Молодая пара. Скорее всего, молодожены. Обустроивают свое «гнездо». Молодой муж готов оставить любые деньги, только чтобы его возлюбленная была довольна. При этом он хочет купить самую лучшую и крутую печь, чтобы можно было в мужской компании похвастаться выбором («Не печь, а просто “мерседес” на кухне») и показать свой стиль жизни.

Покупатель 3. Холостяк, который не любит готовить. Покупает себе печь для того, чтобы разогреть замороженные полуфабрикаты.

Покупатель 4. Женщина. Домохозяйка. Любительница готовить. Хочет улучшить свой быт и порадовать мужа и домочадцев

новыми кулинарными шедеврами. Гуманитарий. Проблемы с восприятием технических терминов и освоением любой «навороченной» техники.

Вопрос 1. *Кому из этих покупателей «придется впору» презентация, рекомендованная фирмой-изготовителем?*

Скорее всего, никому. Да, некоторые ваши аргументы будут услышаны. Холостяк услышит, что эту печь очень легко чистить. Домохозяйка, возможно, обратит внимание на то, что можно готовить большие блюда и печь обеспечивает очень глубокую и качественную прожарку за счет чего-то там технически навороченного. Молодой муж услышит информацию о технических новинках, которые отличают эту печь от аналогов и делают ее непревзойденной. А мужчина, выбирающий подарок, скорее всего, пропустит большую часть информации, так как его в первую очередь интересует цена.

Вопрос 2. *Стоит ли тратить время на озвучивание информации, которая данным людям не нужна или не интересна?*

Продавать — это не значит говорить.

Продавать — это значит спрашивать.

Презентация должна отвечать на запрос клиента точно так же, как ключ должен подходить к замку. Человек хочет услышать в вашем рассказе о товаре или услуге ту информацию, которая нужна именно ему. В приведенном примере с микроволновой печью продавец должен быстро получить информацию от покупателей и создать четыре разные презентации одной и той же микроволновой печи.

Как снять информацию? Какого рода информацию можно получать? С помощью каких инструментов?

7.1. ТЕХНИКА ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВОГО ПОГРУЖЕНИЯ

Для начала я бы предложила освоить «технику четырехуровневого погружения», состоящую из **четырёх типов вопросов**,

которые задаются последовательно. Техника именно в такой форме *родилась на моих тренингах* несколько лет назад, объединив разрозненные вопросы в эффективную последовательность. За годы работы с ней могу сказать: *«Она работает!»*

Первый уровень погружения в информацию. Вопросы типа «Что..?»

- ◆ *Что бы вы хотели приобрести?*
- ◆ *Что вы ищете?*
- ◆ *Что вас привело к нам?*

Это вопросы на **обозначение темы разговора**. С помощью них мы сужаем предмет обсуждения. С помощью такого типа вопросов можно получить:

- ◆ общую информацию о желаемом продукте;
- ◆ некоторую информацию о характеристиках того, что хочет клиент.

Ценности, выгоды и эффекты с помощью таких вопросов узнать можно только в том случае, если клиент попался разговорчивый и сам начал говорить без умолку. Во всех остальных случаях вопросы типа «что..?» дают только информационную канву реального запроса клиента.

Пример 1

— *Что бы вы хотели?*

— *двух-трехкомнатную квартиру в новострое, не выше 5-го этажа, в Приморском районе. Два балкона и отдельный санузел.*

Что нам дает такой ответ? Мало. Под такое описание подойдут сотни квартир, которые есть на рынке недвижимости. Что предложить именно этому клиенту?

Пример 2

— *Вы что-то ищете?*

— *Да. Я хочу джинсы на весну.*

Что дает такой ответ? Вновь ничего. Под это описание подходят десятки моделей джинсов. Мы просто сузили зону поиска. И из всего многообразия вещей, которые продаются в магазине, теперь будем работать с джинсами и брюками (как возможным заменителем).

К сожалению, многие продавцы останавливаются на этом первом вопросе. Они узнают, **что** хочет клиент, и начинают презентовать то, *что у них есть*. Несколько эксклюзивных квартир, которые они заинтересованы продать. Все джинсы новой коллекции подряд. Ту технику, которая им самим нравится (мобильные телефоны, микроволновые печи и т. д.) или которые сейчас участвует в акции и поэтому их «приказано» продавать первыми. И так далее...

Но это не целевая презентация.

Второй уровень погружения в информацию. Вопрос «Какой...?»

- ◆ *Какой телефон вас бы устроил?*
- ◆ *Какую конкретно квартиру (машину, телефон, печь и т. д.) вы хотите?*
- ◆ *Какого типа джинсы вы ищете?*

Эти вопросы часто идут вторым эшелонам, когда понятно, **что** хочет человек. Они дают **описательную составляющую** запроса.

- ◆ *Не просто джинсы, а именно голубые, облегченные, с вышивкой, модные, из последней коллекции. Или классические, синие, мужские, 5-го роста.*
- ◆ *Не просто квартиру на 5-м этаже в определенном районе, а уютную, просторную, светлую. Чтобы красивый вид из окна. Чтобы дети могли резвиться по всей квартире. Чтобы гостей можно было принять.*

И это уже кое-что. Многие продавцы удовлетворяются этими описаниями и начинают предлагать товар, опираясь на получен-

ную информацию и... на свое понимание этой информации. *И здесь их вновь ждет ловушка.*

Любое произнесенное или написанное слово вызывает появление образа, который человек «видит на внутреннем экране». **Чтобы понять — нужно увидеть.** Но фокус в том, что **говорящий видит одни образы, когда произносит слова, а слушающий — другие.** Свои собственные.

Проведем маленький эксперимент. Прочтите описание и отметьте про себя, какие картинки появились у вас в голове, когда вы это читали:

Маленькая симпатичная собачка бежала по берегу моря. Она лаяла и весело гонялась за чайками, которые садились на песок. Она подбегала к пене, оставляемой отступающей волной, и нюхала ее, убегая от следующей волны. За всем этим наблюдал импозантный мужчина с поводком в одной руке и большой палкой в другой.

Что вы представили? Что значит симпатичная собачка? Какой породы? С какой шерстью и какого окраса? Сколько было чаек? Какое время года? Что значит импозантный? Какого возраста был мужчина? Какую палку он держал в руках?

А теперь сравним, совпадет ли ваша картинка с тем, что имела в виду я, когда писала эти строки.

Поздняя осень. Ноябрь. Пустынный берег моря у пляжа Ланжерон в Одессе. Немного снега на песке. Щенок фокстерьера. Семь месяцев. Кучерявый. С пятнами коричневого цвета. Хозяин — мужчина лет тридцати, в длинном черном пальто и в черной шляпе с широкими полями. В руках у него палка, отломанная от сухого дерева, выброшенного волнами на пирс. Он готовится бросить ее, чтобы щенок побежал за ней.

Ну как? Совпало ли ваше представление с тем, что имела в виду я? Уверена, что нет.

Вот именно на этом эффекте создания собственных образов на слова, которые говорит клиент, и основана ловушка. Ловушка, попав в которую продавец оказывается в собственных иллюзиях по поводу того, о чем говорит покупатель и что он хочет.

Откуда вы знаете, что имеет в виду покупатель под терминами «облегченные», «модные», «из последней коллекции» джинсы? Какую вышивку он имеет в виду?

Что значит для покупателя «уютная квартира», «красивый вид из окна»? *Если вы не спросите, то будете пребывать в иллюзии собственных представлений.*

У одного «качественная вещь», например, это вещь из натурального волокна, не теряющая форму при стирке и со сроком носки 3–5 лет. У другого «качественная вещь» — это вещь импортного пошива, с синтетикой (чтобы не мялась), на один сезон (так как на следующий сезон она будет немодной).

И пока продавец не выяснит, что имеется в виду под каждым прилагательным, которое употребил клиент, описывая требуемый продукт, говорить о том, что он клиента понял и «снял потребность», преждевременно.

Но именно это и происходит. Продавцы, выслушав такое общее описание, начинают подбирать вещи, квартиры, туры и так далее *по своему пониманию, на свой вкус и на основании своих критериев.* И если риэлтор не поймет, что для клиента «уютная квартира» означает квартира в старом доме, с высокими потолками, на 1–2-м этажах с окнами, выходящими в парк, а будет подбирать для показа квартиры на основании своего понимания параметра «уютная» (небольшая, в новом доме, с панорамным видом на город), то он никогда не сможет удовлетворить потребность данного покупателя в новом «уютном» жилье.

Поэтому вопросов «Что?» и «Какое?» для получения полной информации мало.

Третий уровень погружения в информацию. Вопросы «Что значит...?»

- ◆ *Что значит для вас «уютная» квартира?*
- ◆ *Что значит «модные» джинсы?*
- ◆ *«Уютная» — это какая?*
- ◆ *«Красивый вид из окна» — это какой?*

Именно вопросы этого уровня позволяют более точно понять, каким *видится* клиенту то, что он хочет купить. Это вопросы на уточнение терминов и описаний. Они расширяют понимание запроса и дают ключевые слова, опираясь на которые можно создавать презентационные тексты по «Формуле продажи выгоды» для конкретного клиента.

Но и это еще не все. Как уже было сказано в предыдущих главах, то, что клиент заявляет вам, — это описание *его видения* решения *его проблемы*.

Но это не означает, что решение единственное. Если вы поймете, какие проблемы хочет решить человек, каких эффектов хочет достичь, получив желаемое, и сможете найти для него лучшее решение с помощью своего товара или услуги, *то клиент ваш!*

Четвертый уровень погружения в информацию. Вопросы «Зачем...?», «Для чего...?», «Что важно...?», «Почему...?»

- ◆ *Почему вы хотите квартиру не выше 5-го этажа?*
- ◆ *Для чего именно облегченный вариант джинсов?*
- ◆ *Почему так важно, чтобы это был именно Египет?*
- ◆ *Зачем именно расклешенная шуба?*

Об этих вопросах я уже много написала. И все же. Хотя я и вынесла их в четвертый уровень погружения, но они на самом деле являются самыми главными и первоочередными для определения запроса.

На первых трех уровнях вы исследуете *описание решения, которое нашел для себя клиент сам*.

Узнав истинную причину, зачем клиенту что-то нужно, вы можете найти *другие решения*. И тогда описание клиента будет просто лишней информацией.

Но я не настаиваю. Очень часто можно продавать именно то, что хочет клиент. Тогда вполне хватит вопросов первых трех уровней.

7.2. ТЕХНИКА ОЦЕНКИ

Случается так, что клиент, даже после применения «техники погружения», не может создать и описать окончательный идеальный образ желаемого продукта.

Например, при попытке выяснить, какую квартиру он хочет, вы слышите: «Давайте походим и посмотрим. Я вот так не могу сказать. Я не знаю, что есть на рынке. Хотел бы четырехкомнатную в моем районе. Но до конца не решил».

Или вы спрашиваете покупательницу, зашедшую в бутик, что она хотела бы подобрать сегодня. А она говорит: «Что-нибудь нарядное». И на ваши вопросы второго уровня: «А что значит нарядное?», отвечает: «Ну, пока не знаю. Мне нужно посмотреть, что есть. Как только увижу — сразу узнаю».

То же самое может произойти и тогда, когда вы продаете туристические путевки, ювелирные украшения, обувь, мебель и многое другое, что не является продуктом серийного производства. А также машины, мобильные телефоны, бытовую технику и многое другое, что выпускается сериями, но модельный ряд очень широкий и выбор сделать трудно.

Именно для таких ситуаций, когда выявить потребность клиента не получается, хочу предложить вам использовать «Технику оценки». Я создала ее в конце девяностых и работаю с ней уже более десяти лет. Ее эффективность проверена опытом многих моих клиентов и участников тренингов. В основу техники легла технология Тома Хопкинса, описанная в его книге «Искусство торговать» (*кстати, искренне рекомендую!*). В результате сокращений и некоторых изменений многошаговая технология, созданная для американских коммивояжеров, превратилась в технику, состоящую из трех вопросов и пригодную к использованию в наших условиях.

Дело в том, что *человек так устроен, что он непрерывно все сравнивает*. Что лучше, что вкуснее, что выгоднее, что красивее, что веселее и т. д. Как гласит древняя мудрость, «все познается в сравнении». Процесс сравнения, который обязательно происходит в голове вашего клиента, можно пустить на самотек, а можно использовать для сбора дополнительной информации и ускорен-

ния уточнения для себя и для него самого параметров желаемого продукта и создания «*образа идеального результата*».

Таким образом эффективность применения «Техники оценки» основана на том, что:

- ♦ **легче выбирать, когда есть с чем сравнивать;**
- ♦ даже если прямо сейчас объектов для сравнения нет, человек все равно сравнивает предлагаемый товар или услугу с тем, что он уже знает, видел, имеет и т. д.;
- ♦ доступ к **системе сравнения** — это доступ к системе ценностей человека и его **критериям выбора**.

Основа «Техники оценки» — три вопроса

Вопрос 1. С чем вы сравниваете?

Цель. Узнать, с чем человек проводит сравнение. Что или кто в данной ситуации является «другом» или «врагом». Каково «поле работы». Насколько широко клиент находится в теме.

Результат. Продукт(ы), с которым(и) будет производиться сравнение *вашего* продукта.

Вопрос 2. Что вам нравится в том, с чем вы сравниваете?



Цель. Узнать критерии выбора, которые для человека важны. Узнать ценности клиента, что ему нравится в продуктах, с которыми он производит сравнение; что обязательно должно присутствовать в том продукте, который он выберет в конце; какие параметры категорически нельзя критиковать.

Результат. Значимые слова, описывающие параметры, которые клиент считает положительными, выигрышными, желанными в приобретаемом продукте.

Вопрос 3. Что вам не нравится в том, с чем вы сравниваете?



Цель. Узнать, что является для человека неприемлемым. Чего не должно быть в продукте или услуге, которые он хочет. С какими отрицательными убеждениями о продукте пришел к вам человек, и с чем вам придется, скорее всего, работать на стадии обработки возражений.

Результат. Значимые слова, описывающие параметры, которые клиент считает отрицательными, нежелательными и хотел бы избежать их присутствия в приобретаемом продукте.

Результат применения техники

Результатом применения данной техники должны стать **списки положительных и отрицательных критериев**, на основании которых человек делает выбор. Эти два списка дадут общее описание желаемого продукта.

«Технику оценки» нельзя применять формально. *Приведенные вопросы являются только опорными.* Они показывают направление, в котором нужно двигаться продавцу при работе с покупателем. В реальности вопросов может быть гораздо больше и задаваться они могут в различной последовательности в зависимости от ситуации. Главное, чтобы продавец знал и понимал, зачем он сейчас задает тот или иной вопрос.

Пример

— *Здравствуйте, я вижу, что вы подбираете подарок. Я могу помочь вам с выбором, если вы не против?*

— *Спасибо. Вы знаете, у вас все сувениры интересные. Но все что-то не то.*

— *А для кого вы ищете подарок?*

— *На Новый год друзьям. Но пока не определилась с выбором.*

— *Вы только что смотрели набор декоративных ароматизированных свечей и гномика-копилку. Они вам **чем-то понравились**, но вы их положили обратно на место. **Что не подошло?***

— *Гномик симпатичный. Очень **оригинальный**. Я как раз ищу **оригинальные, неизбитые** подарки. Но он **слишком дорогой**. Я хотела бы уложиться в сумму **не больше 20 у. е.** за два подарка. Это должны быть приятные и при этом **полезные безделушки**, мелочи. А гномик... он мало полезен. Мои друзья не копят деньги в копилках. И деток у них нет. Но он очень симпатичный. А набор свечек... Их можно использовать. Тем более ароматизированные. Но мне **не нравится запах пихты**. Вот если бы были свечки с **легким цветочным запахом**, то я бы взяла. **И дешевые** они. Не тянут на подарок. **И быстро используются.***

— А почему вы положили обратно на полку ту красную кружку с сердечком?

— Она у вас одна. А у меня **супружеская пара**. Мне нужно что-то **либо одинаковое, либо друг друга дополняющее**. Они только **недавно поженились**. И кружки им, конечно бы, подошли. Но одну кружку на двоих не подаришь. А есть у вас еще одна такая же, но другого цвета? Я бы тогда купила красную для подруги, а синюю, например, для ее мужа. Хотя кружки — это тоже уже **избито**. Я хотела бы что-то, чтобы они могли **пользоваться** моим подарком **вдвоем и долгое время**.

— К сожалению, нет. У нас все кружки красные. Но я могу предложить вам.....

Сделаем маленькую паузу и разберем диалог покупателя и продавца магазина сувениров. Я надеюсь, что вы заметили, как трансформировалась в этом диалоге «Техника оценки». Продавец проводит ее совершенно неформальным способом. Но все элементы техники налицо. Есть и предметы сравнения, и вопросы на «нравится — не нравится». В результате уже на этом этапе можно выделить значимые слова.

Итак, покупательнице нужно:

Что ищет покупательница	Подарок для друзей-молодоженов на Новый год: — безделушку, мелочь; — на сумму около 20 у. е.; — двойной — для мужчины и женщины (состоящий из двух частей, дополняющих друг друга, например)
Что должно быть в подарке обязательно	Он должен быть: — оригинальным, не избитым; — полезным; — если будет что-то ароматизированное, то запах должен быть «легким цветочным»; — им должны пользоваться друзья вдвоем; — долгое время
Чего не должно быть в подарке	Он не должен быть: — избитым; — дешевым или дорогим; — мало полезным; — быстро использоваться.

Вернемся в магазин сувениров и посмотрим, как продавец использовала полученную информацию:

— Я могу предложить вам, например, два **оригинальных** брелока для ключей. Они созданы как раз **для двух людей**, которые решили жить вместе в одном доме.

Сами брелоки — это части единого целого. Если их соединить вот таким образом, то получается что-то типа музыкальной шкатулки, которая играет 20 романтических мелодий. Если рассоединить, то получатся вновь два брелока.

Подарок **оригинальный, не избитый**. Брелоки достаточно красиво оформлены и могут **использоваться** по прямому назначению. Они будут служить **долго**.

И при этом они всегда будут напоминать двум любящим людям, что они одна семья, одно целое. Подарок, несомненно, **полезный**. Его стоимость **22 у. е.**

— О! Это уже кое-что. Можно, я посмотрю...

Даже если этот подарок не подойдет, то продавец всегда может сделать новый виток «Техники оценки» и дополнить уже собранную информацию новой, задав все те же два вопроса:

— Что подошло?

— Что не подошло?

Имеется в виду его последнее предложение (например, брелков). И после этого предложить следующий товар, но уже с учетом новой информации.

Варианты вопросов «Техники оценки»

Я уже писала, что вопросы в «Технике оценки» не могут быть формальными. Их форма может меняться в зависимости от ситуации продажи.

Конечно, это не все возможные вопросы. Но, надеюсь, они дают представление о том, как вести опрос с помощью «Техники оценки».

№ п/п	Что хотим понять	Вопросы, которые можно применить в различных контекстах
1	Предмет сравнения	<p><i>При продаже косметики, бытовой химии, бытовой техники, оборудования и т. д.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — А чем вы пользуетесь сейчас? — Чем вы пользовались до сегодняшнего дня? — Что бы вы хотели, чтобы было у вас в будущем? — А что стоит в вашем офисе сейчас? — Чем оборудован ваш офис? <p><i>При продаже туристических путевок:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — А куда вы уже ездили? — Где конкретно были ваши друзья, рассказы которых вам так понравились? <p><i>Во время собеседования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — А где вы работаете сейчас? — А где вы работали раньше? — Где вы собираетесь работать? <p><i>В автосалоне:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Какая машина у вас сейчас? — А какие машины вы уже видели (в салонах)? <p><i>При продаже недвижимости:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Где вы живете сейчас? — А какие квартиры вы уже видели? — А какие планировки вы сравниваете?
2	Что вам нравится в том, с чем вы сравниваете?	<ul style="list-style-type: none"> — А что вам нравится в том, чем вы пользуетесь? — Что бы вы хотели оставить, сохранить из функций? — Чем привлекает вас именно эта серия? — Что вам понравилось в том, что вам рассказали ваши друзья? — Что подошло в этой квартире? — Почему вы выбрали именно эту модель (работу, косметику, фирму, страну и т. д.)? — Чем этот вариант лучше/хуже того, что вам предлагали ранее?
3	Что вам не нравится в том, с чем вы сравниваете?	<ul style="list-style-type: none"> — Что вам не нравится (в вашей работе, в этой машине, оборудовании, косметике, в этих брюках, в этой мебели, в этой квартире) и т. д.? — Чем этот вариант хуже/лучше того, что вам предлагали ранее? — Чего вы хотели бы избежать? — Что бы вы хотели улучшить или изменить? — Что хотелось бы дополнить? — Чего точно там не должно быть?

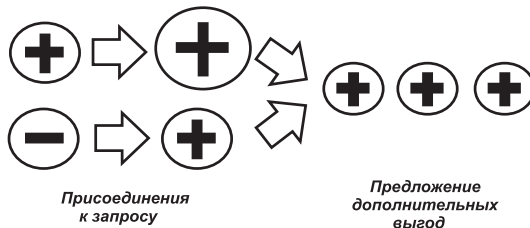
Что делать с информацией, полученной с помощью «Техники оценки»

Использовать! Использовать для создания нового или редактирования старого текста презентационной речи. Ведь вы получили информацию, которой раньше не было. Ее нужно обязательно встроить в текст вашей презентации.

Поэтому при создании презентации важно:

1. Показать, что в продукте, который вы сейчас предлагаете, есть все те *положительные параметры* (свойства, характеристики), *которые так ценны для клиента*. И при этом не только есть, но они гораздо «плюсее» (ярче выражены, их больше, они интереснее и т. д.).
2. Показать, что то, *чего клиент боится* (отрицательные параметры, свойства, характеристики), *либо отсутствует, либо заменено* в предлагаемом продукте на положительное.
3. *Продемонстрировать дополнительные параметры и свойства*, которые делают ваше предложение еще более выгодным для клиента. Что он дополнительно получит, если выберет именно этот товар (или услугу) в сравнении с аналогичными или теми, с которыми он сравнивал ранее.

Задать вопрос на завершение продажи (см. главу о техниках завершения).



7.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Говорите на языке клиента

Важно запоминать *именно те слова*, с помощью которых данный человек описывает свой запрос. Если какие-то слова повторяются или каким-то другим способом выделяются в речи, то они считаются *«значимыми»*.

Как было уже мною отмечено выше, при произнесении слов говорящий человек всегда представляет внутри себя то, о чем говорит. Слушающий, стараясь декодировать сказанное, тоже представляет визуальный ряд, состоящий из тех образов, которые ассоциируются у него с услышанными словами. Получаются два фильма. Один фильм в голове говорящего, другой — в голове слушающего.

Как мы уже выяснили в эксперименте с текстом о собачке на берегу моря, эти два фильма не идентичны. Они могут либо немного, либо кардинально различаться.

Поэтому:

- 1. Используйте слова, которые произносит клиент.**
- 2. Не делайте перевод сказанного клиентом на «свой язык».**

Ведь ваше «недорого» может быть не равно по значению и представлению его «дешево», а ваше «яркий» не равно его «цветастому». Ваше «удобный» не равно его «мягкому и легкому». У каждого в голове своя «собачка».

Когда вы встречаете испанского крестьянина где-нибудь в испанской глубинке, лучше поприветствовать его словами «буэнос диас», чем сказать «здравствуйте». Лучше употребить слова, применяемые вашим клиентом, чем сказать, как вам кажется то же самое, но другими словами, и встретить непонимание.

Ищите значимые слова

Конечно, необязательно повторять все-все слова, которые говорит клиент. У него может быть отличная от вас культура, и по-

вторение его слов для вас может быть абсолютно неприемлемым. Используйте в своей презентации **только «значимые» слова**. Эти слова часто обозначают то, что ценно и важно для клиента, что обязательно должно быть или чего не должно быть в том, что он хочет.

Самым явным выделением можно считать, конечно, прямое заявление о том, что что-то для человека очень важно. Например, он прямо может заявить: «Автомашина должна быть *обязательно красного цвета. Это не обсуждается!*»

Но так происходит не всегда. Поэтому, чтобы услышать и выделить значимые слова при сборе информации, слушайте, **как** человек говорит. Наиболее важные сообщения человек может выделять:

- ◆ с помощью пауз (до и после значимой информации);
- ◆ изменением интонации или темпа речи;
- ◆ меняя темп или интонацию именно в этом месте;
- ◆ применив жестикуляцию;
- ◆ повторяя один и тот же текст или аргумент несколько раз.

Чего не хочет клиент?

Часто продавцы собирают информацию только о том, что хочет клиент. И недостаточно внимания уделяют тому, чего он не хочет, чего хотел бы избежать.

И это может привести к ошибке, разрыву контакта.

Например, вы поняли, что данная дама хочет *стильный летний костюм светлых тонов с коротким рукавом и модными аксессуарами (вышивка, кольца, стразы)*.

Вы услышали все значимые слова. Вы выяснили все желаемые характеристики и выгоды.

Но вы не выяснили, чего бы она *хотела избежать*. Вы не знаете, каким «костюм быть не должен».

И вы, начиная презентацию, говорите следующее:

— *Обратите внимание на вот этот летний костюм из новой коллекции от дизайнера Х. Деловой, с коротким рукавом. С вышивкой*

и кружевом ручной работы, что соответствует последним тенденциям мировой моды. Белый. Узкая юбка в сочетании с жакетом свободного покроя зрительно стройнит.

Все вроде бы учтено. Все выгоды выделены. Добавлена «убийственная» почти для всех женщин выгода «зрительной стройности». И тут... И тут вы слышите возмущенный голос покупательницы:

— Что вы мне балахоны свободного покроя предлагаете. Я люблю, чтобы костюм сидел по фигуре. Я же попросила показать мне «стильный» костюм. Да и узкие юбки я не люблю. В них неудобно водить машину. У вас есть что-то другое, а не этот ужас?

И вы можете думать о клиентке что угодно. Но допустили ошибку именно вы. Именно вы не узнали, что такое «стильный» костюм в понимании клиентки. В вашем понимании «стильный» = «деловой», в ее «стильный» = «по фигуре». Именно вы не узнали, что юбка не должна быть узкой, так как в ней неудобно водить машину.

Поэтому, важно собирать информацию и о желаемых и о не желаемых качествах и свойствах товара или услуги.

ЛПР и трансляторы

В «Технику оценки» может быть включен еще один важный вопрос: **«А кто еще будет участвовать в принятии решения о покупке, кроме вас?»**

Этот вопрос обязателен, если вы продаете либо что-то очень дорогое, например, объект недвижимости, либо когда вы идентифицируете клиента как внешнереферентного (см. раздел о типах клиентов), то есть принимающего решения, прислушиваясь к мнению других.

Иными словами, такой вопрос должен выявить всех ЛПР (лиц, принимающих решение).

Не имеет смысла тратить время на уговоры человека, который решение не принимает. На эти грабли наступало уже не одно поколение продавцов. Риелтор показывает квартиру за

квартирой жене моряка с полной уверенностью, что именно она делает выбор и принимает решение. А потом приходит муж из рейса и говорит: «Это все ерунда! Нам нужна другая квартира!»

Или вы крутитесь около дамы, носите ей в примерочную вещь за вещью. И вроде бы уже уговорили на костюм и платье. И вдруг заходит ее подруга и говорит, что все это ей не идет. Ей нужны узкие джинсы и веселенькая маечка. И клиентка снимает с себя еще пять минут назад так нравящиеся ей вещи и идет за подругой в джинсовый магазин. И все. Полчаса времени потрачено впустую.

Но и в случае, когда решение будет принимать кто-то другой, можно работать по «Технике оценки». В этом случае человека перед нами мы воспримем как *источник информации о ЛПР и транслятора* нашей информации ему. И тогда вопросы техники несколько изменятся:

- 1. С чем будет сравнивать ЛПР? Что он хочет?**
- 2. Что ему нравится?**
- 3. Что ему не нравится?**

Далее создается презентация, которую рассказывают клиенту-транслятору для того, чтобы он передал эти слова ЛПР. То есть мы «обучаем» клиента, как донести нужную информацию до человека, принимающего окончательное решение.

Хочу разобрать пример, взятый из реальной практики. Я обучала продавцов очистительной техники (типа моющего пылесоса с водяным фильтром) очень известной фирмы X. Участники тренинга, как обычно бывает, в результате решили «потренироваться» на мне и предложить свой агрегат с помощью только что выученной техники.

Мне понравилось, как они это сделали, поэтому я привожу этот пример еще раз, хотя он уже описан в моей книге «Если покупатель говорит «нет», или Работа с возражениями» (издатель-

ство «Питер», 2003). Только здесь я хочу привести этот пример с подробными комментариями.

Продавец: *Лена! Я предлагаю вам познакомиться с нашей очистительной техникой.*

Клиентка: *Спасибо. Я недавно купила себе хороший новый пылесос.*

Продавец: *Замечательно! А какой фирмы, если не секрет?*

Клиентка: *Фирмы Y. Называется «Z».*

Итак, *первый этап пройден*. Многие продавцы на этом этапе отступают. Клиентка уже имеет аналогичный товар и предлагать ей свой не имеет смысла. Но «на самом деле» продавец только что выяснил, что клиентка заботится о чистоте дома и покупает бытовые приборы (а раз она один раз купила бытовой прибор, то может это сделать еще раз). Он также узнал предмет сравнения. То есть с каким прибором (пылесосом) клиентка будет сравнивать очистительную технику продавца во время презентации.

Теперь можно выяснить все критерии, с помощью которых клиентка делает выбор бытовой техники. То есть перейти к двум следующим вопросам «Техники оценки».

Продавец: *Простите, а почему вы выбрали именно пылесос «Z»?*

Клиентка: *Мне он понравился, потому что он маленький и помещается в небольшую нишу у меня дома. Это удобно. Он на больших колесах и очень юркий. Мощный. Еще в наборе есть турбощетка для ковров. У меня кот, и очень удобно собирать шерсть. А еще мне нравятся одноразовые мешочки для пыли. Поработал и просто выкинул все. Не надо трясти ничего. Правда, мешки сравнительно дорогие. Ну ничего. За удобство надо платить. Хотя, конечно, и они пропускают микрочыль. Особенно, когда долго работаешь по дому.*

Второй этап завершен. Здесь не понадобилось задавать два вопроса: «Что нравится?» и «Что не нравится?». В живом разговоре на вопрос: «Почему именно это?» — люди часто говорят и плюсы и минусы, и вы можете узнать все критерии выбора сразу.

В приведенном примере можно услышать следующие «положительные» и «отрицательные» критерии (значимые слова):

«+» — значимые слова	Получаемая выгода	«-» — значимые слова
Маленький	Помещается в нишу — это удобно	
Юркий	Легко передвигается на больших колесах	
Мощный		Не нравится микропыль
Есть турбощетка	Удобно собирать шерсть кота	
Одноразовые мешки для пыли		Одноразовые мешки дорогие

Теперь можно переходить к *этапу презентации*, где:

- ♦ все «плюсы» сохранятся или улучшатся;
- ♦ «минусы» будут учтены и перейдут в плюсы;
- ♦ добавятся дополнительные качества, параметры и свойства, которые покажут преимущество предлагаемого продукта и сделают его более привлекательным.

Продавец: *Именно поэтому вам все же стоит посмотреть нашу технику. Наша техника имеет небольшие размеры. Она маленькая и юркая. Она разборная и помещается в любую нишу. Это очень удобно. Она очень мощная. Пыль всасывает лучше, чем любой пылесос. При этом, так как фильтрация происходит через воду, то никаких мешков для пыли вам покупать не надо. Ничего не надо выкидывать и трясти. Просто набрали воду из-под крана, а потом грязную вылили. Это удобно и практично. Вода задерживает все. И никакой микропыли вы не увидите и не почувствуете, сколько бы времени вы не работали с нашей техникой. В комплект кроме турбощетки для уборки ковров входит вакуумная вытяжка, позволяющая вытянуть пыль из подушек и одеял. Кроме этого, во время работы нашей техники дезинфицируется воздух в вашем доме. И при желании вы можете наполнить дом любимым ароматом свежести с помощью специальных натуральных экстрактов. Давайте прямо сейчас проведем эксперимент.*

Меня иногда после приведения этого примера спрашивают: «Техника хорошая. Но куда же девать уже купленный пылесос?» Вы знаете, те же продавцы очистительной техники расска-

зывали мне потом, что часто после хорошей презентации «старые» пылесосы перекачивают в дома родителей, бабушек и дедушек или дарятся друзьям. А на их месте в доме появляется мощная супертехника фирмы X. Так что не ограничивайте возможности продажи своими собственными иллюзиями и страхами. Продать можно все! Всегда пробуйте. Всегда старайтесь все сделать по максимуму. И результаты не заставят себя долго ждать.

Примечание

Еще один пример использования «Техники оценки» вы можете найти в первой, «литературной», главе этой книги.

Глава 8

МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ БОЛЬШИХ ПРОДАЖ

Короля делает свита. Вкус блюда во многом зависит от специй. Образ создается с помощью деталей и акцентов. Профессионала в любом виде деятельности можно узнать по тому, как он владеет всеми тонкостями своего ремесла. В этой главе вы найдете несколько работающих приемов и симпатичных идей, которые позволят сделать ваши продажи еще более эффективными.

Я хотела бы познакомить вас с рядом дополнительных идей, техник и технологий разного калибра, использование которых обогатит ваш репертуар и сделает ваши продажи более результативными.

8.1. ЧТО СЛЫШАТ И ЗАПОМИНАЮТ ЛЮДИ

Часто тренинги продаж я начинаю с процедуры знакомства. Я прошу участников объединиться в пары и в течение нескольких минут пообщаться друг с другом. Задание для каждого — узнать о собеседнике больше информации, для того чтобы потом, в присутствии группы, представить его и объяснить, почему данный человек является ресурсом для группы, чем он интересен и может быть полезен нашему коллективу.

Каждый профессиональный тренер знает, что любое упражнение имеет несколько целей. Одни цели явные и лежат на поверхности. Другие цели скрытые и их знает только ведущий.

Процедура «Знакомство» имеет явную цель познакомить людей в группе и запустить групповую динамику. Но приведенный выше вариант этой технологии имеет еще и несколько скрытых целей.

С помощью нее, например, можно сделать первичную диагностику знаний участников в сфере технологий продаж. Ведь в этом упражнении не просто знакомятся. Здесь «продают» дру-

гого участника группе. И степень владения технологиями продаж сразу видна.

Но у этой процедуры есть и третья цель. Я всегда рассказываю о ней для того, чтобы продемонстрировать участникам на конкретных примерах ответ на вопрос: «Что запоминают люди из той информации, которую слышат от другого человека?» Для этого, после того как все друг друга презентовали (а на это порой уходит до получаса), я спрашиваю каждого из присутствующих в отдельности: «Что лично вы запомнили о каждом из присутствующих?»

Я довольно давно практикую эту технологию, и каждый раз получается одна и та же картина. Лучше всего люди запоминают:

- 1) информацию о том, чем этот человек *похож* на них (например, «он закончил университет, как и я»);
- 2) информацию о том, чем он сильно *отличается* от них (например, «она родилась не в нашем городе»);
- 3) информацию о том, чем он *необычен, нестандартен* (например, «он занимается парашютным спортом и учился в Нью-Йорке»);
- 4) *цифры и факты* (например, у нее «двое детей и она пять лет проработала главным бухгалтером в Центробанке»);
- 5) красочные *истории и метафоры*, которые погружают в переживания (например, что он «похож в своей работе на бойцового пса»).

Если посмотреть на **первые два пункта**, то сразу можно сказать, что, как и любое животное, человек постоянно делает **анализ по системе «свой-чужой»**. Чем похож, а чем отличается данный человек от меня.

Дружествен он или опасен. Доверять ему, как «своему», или не доверять. Не секрет, что люди верят похожим на себя людям. Они их понимают. Они считают их своими.

Третий пункт о необычном. О том, чем данный человек отличается не только от меня, но и от большинства людей, которых я знаю. Это пункт об особенностях, уникальности.

Четвертый пункт о конкретных фактах, которые можно проверить и которые могут являться оцифрованными характеристиками человека.

Пятый пункт работает с ощущениями, представлениями, эмоциональным состоянием. Если говорящий своим рассказом погрузил слушающего человека в переживания и эмоциональное состояние, то такой рассказ запоминается надолго, так как человек пережил его «телом».

Как приведенную выше информацию можно использовать для эффективной презентации вашего продукта? Просто.

Как вы думаете, что запоминает человек из длинной презентации продавца, который описывает ему товар или услуги? Правильно. То же самое, что я описала выше.

1. *Чем этот товар похож на то, что мне надо.* (У этой люстры 10 лампочек. Это мне подходит. Мне нужно много света в зале.)
2. *Чем этот товар коренным образом отличается от того, что мне надо.* (Люстра из желтого металла, а я хотела бы из белого.)
3. *Чем необычен данный товар,* что его отличает от всех конкурентов. (Эту люстру создал великий французский дизайнер интерьеров Леопольд Гоше. Она привезена из его парижского салона.)
4. *Какие цифры и факты характеризуют его.* (10 лампочек; таких люстр изготовлено всего 100 штук, в нашей стране их всего две, она имеет 4 режима включения.)
5. *Истории, метафоры и мифы о товаре.* (Дизайн этой люстры, похожей на перевернутый фонтан, родился у великого Леопольда в день, когда его бросила любимая девушка и он сам не свой брел по улочкам Парижа. Он шел, не замечая никого вокруг. И вдруг... перед ним открылась маленькая площадь с фонтаном посередине. И капельки воды были наполнены золотом лучей заходящего солнца... Именно в этот момент дизайнер схватил салфетку

со столика маленькой кофейни и лихорадочно начал творить... Воплощая всю роскошь того, что он увидел, в линии этой люстры.)

Советы

Слушая вас, клиент всегда будет сверять сказанное с желаемым, то есть проводить тест на «свой-чужой». Прежде чем что-то предлагать или проводить презентацию, обязательно соберите информацию о пожеланиях клиента. Например, с помощью «Техники оценки». А затем **говорите, используя слова клиента.**

Чтобы сделать ваш продукт запоминающимся, обязательно найдите и используйте ту **информацию, которая удивит покупателя.** Так он ее лучше запомнит.

Так как люди запоминают **цифры и факты, то обязательно включайте** их в свою презентационную речь. Тем более что в «Формуле продажи выгоды» они могут быть использованы в качестве характеристик.

Пусть у вас всегда **наготове будет** одна или **несколько** захватывающих или просто интересных **историй:**

- ◆ о вашем продукте;
- ◆ о клиентах, его купивших, и их впечатлениях;
- ◆ о местах, где ваш продукт используют с радостью;
- ◆ об известных людях, которые купили ваш продукт, и т. д.

Люди любят слушать разные истории.

8.2. «ПРИНЦИП КОНТРАСТА»

Для понимания этой темы вы можете провести простой эксперимент. Поставьте три сосуда, в каждый из которых можно поместить руку. Один сосуд наполните холодной водой. Другой — горячей. Третий — водой комнатной температуры.

Затем опустите одну руку в холодную воду, а другую в горячую, и подержите их там немного.

Дальше возьмите и одновременно опустите руки в сосуд с водой комнатной температуры...

Гарантирую, что:

- ♦ рука, которая была до этого в холодной воде, будет ощущаться, как будто она теперь находится в горячей;
- ♦ рука, находившаяся до этого в горячей воде, будет ощущаться погруженной в холодную воду.

И это при том, что они *находятся в одном сосуде*.

«Принцип контраста»

**Одна и та же вещь может казаться разной
в зависимости от предшествующей ситуации.
Если второй предмет явно отличается от первого,
то люди склонны преувеличивать их различия.**

«Принцип контраста» замечательно описан в книге Роберта Чалдини «Психология влияния» (издательство «Питер», 1999). Чалдини отмечает, что преимущество «Принципа контраста» состоит в том, что его использование *практически не поддается обнаружению*.

В книге приведено множество примеров использования принципа на практике. Не откажу себе в удовольствии некоторые из этих примеров пересказать.

Пример 1. Продажа недвижимости

Вначале потенциальному клиенту показывают несколько так называемых «домов для показа», которые никто не собирается ему продавать. Эти дома находятся в запущенном состоянии и имеют завышенную стоимость. Делается это для того, чтобы появилось поле для сравнения. Теперь покупатель будет воспринимать другие дома из каталога агентства, как более привлекательные.

Пример 2. Продажа одежды

Продавцам рекомендуется предлагать вначале самые дорогие вещи. После этого любая другая цена покажется более приемлемой.

Аксессуары к дорогому костюму продаются после того, как принято решение о покупке этого самого костюма. На фоне цены костюма цена даже дорогого свитера или галстука будет субъективно восприниматься как небольшая.

Пример 3. Продажа автомобилей

Автомобильные дилеры следующим способом используют «Принцип контраста». Они ждут, когда будет достигнута договоренность относительно цены на новую машину. И только после этого предлагают на выбор предметы и услуги, которые могут быть добавлены (чехлы, радио, стереосистема, тонирование стекол и т. д.). По сравнению с ценой на машину в десятки тысяч долларов несколько сотен долларов за приятные излишества кажутся сущими пустяками.

При этом все «пустяки» предлагаются последовательно. Цель состоит в том, чтобы добиваться от покупателя дополнительных трат вне зависимости одной от другой.

8.3. ПРАВИЛО ТРЕХ ЦЕН

«Принцип контраста» лег в основу **Правила трех цен**.

Правило трех цен:
предлагать клиенту что-либо не в одном,
а минимум в трех вариантах.

При этом:

- ♦ первым вы предлагаете самый дорогой вариант, вне зависимости от того, какую цену готов заплатить покупатель (*максимальный вариант*);
- ♦ вторым вы предлагаете тот, который с точки зрения вас, как продавца, лучше всего подойдет данному клиенту (*оптимальный вариант*);
- ♦ третьим вы можете расположить «худший» вариант, наиболее дешевый, но для вас приемлемый (*минимальный вариант*).

Пример 1

— *Сколько стоит эта косметика?*

— *Если вы выбираете все, что мы пробовали во время консультации плюс два дополнительных средства и вот ту замечательную маску,*

то это стоит... 165 долларов. Это лучший вариант для получения максимального эффекта. Набор косметики, которую вы попробовали во время консультации, стоит всего 120 долларов. Это оптимальный вариант для получения желаемого вами результата. Конечно, можно начать только с системы по уходу за лицом и одного крема для глаз... Такая система стоит 95 долларов.

Пример 2

— Сколько стоит эта мебель?

— С нашей доставкой и сборкой — X . Только с доставкой ($X - 10\%$). Если будете забирать со склада самостоятельно, то ($X - 15\%$).

Люди выбирают, сравнивая. Сравнивая качество и цены. Если вы им не предоставите варианты выбора прямо здесь и сейчас, то они будут сравнивать с конкурирующими товарами и услугами, с которыми они знакомились ранее или познакомятся позже. И вы не можете управлять этим процессом, так как не знаете, с чем производится сравнение. Если предыдущее предложение имело, например, ниже стоимость, то ваше предложение по «Принципу контраста» человеку покажется более дорогим, чем оно есть на самом деле.

Стоимость в 120 долларов для набора косметики может показаться чрезвычайно большой, если до этого покупательница намеревалась купить аналогичный набор косметики другой фирмы-изготовителя за 30–40 долларов. Но если вы предложите на выбор три набора (165 долларов за максимальный набор, 120 за оптимальный и 95 за минимальный), то на основании того же «Принципа контраста» цена 120 долларов будет восприниматься не столь пугающе.

Как еще можно использовать правило трех цен? Его можно использовать для оценки *платежеспособности клиента*.

Вам теперь необязательно задавать такой пугающий многих клиентов вопрос: «На какую сумму вы рассчитываете?». Тем более что он вообще не имеет смысла, так как честно на этот вопрос в нашей стране мало кто отвечает.

Вам теперь не нужно оценивающе смотреть на клиента и самостоятельно решать, «сколько он стоит».

Просто следуйте описанной ниже технологии и получайте информацию.

Шаг 1

Выясните, что хочет приобрести клиент.

Шаг 2

Предложите клиенту посмотреть три варианта.

Покажите человеку самый дорогой вариант (или несколько дорогих), затем средний по стоимости и в конце самый дешевый и не очень привлекательный. При этом сколько денег в кошельке у клиента, вам знать необязательно. Вы делаете первую прикидку. Вы смотрите, что больше всего его заинтересовало. О каком варианте он стал спрашивать и каким интересоваться.

Шаг 3

Как только вы определили, что человек больше склоняется к какому-то из вариантов, но пока не может принять решение, вы можете предложить повторно еще три варианта, но уже в той ценовой категории, которая заинтересовала клиента.

Пример

Шаг 1. *Вы выяснили, что дама пришла за деловым костюмом.*

Шаг 2. *Вы предлагаете ей два костюма по 600 долларов, два по 350 и два по 120.*

Шаг 3. *Как только вы увидели, что дама начала пристально изучать костюмы по 350 долларов, например, вы предлагаете ей еще три костюма (по 390, 350 и 310).*

Множество экспериментов подтверждают, что если предложить три варианта на выбор, то в большинстве случаев люди:

- ♦ выбирают самый дорогой или средний вариант («Мы не такие бедные, чтобы покупать самые дешевые вещи»);
- ♦ покупают более дорогую вещь или услугу, чем рассчитывали в самом начале.

«Принцип контраста» работает на повышение аппетита и провоцирует людей потратить несколько больше, чем они рассчитывали.

Этого не происходит, если вы будете предлагать вначале самые дешевые вещи, а потом постепенно показывать более дорогие варианты. Ведь каждое следующее более дорогое предложение будет восприниматься, как «слишком дорогое» и казаться субъективно более дорогим, чем оно есть на самом деле.

«Принцип контраста» работает как при понижении, так и при повышении цены. И вы продадите больше, если будете начинать с дорогого предложения и постепенно снижать цену, чем если вы начнете с дешевого варианта и постепенно будете повышать цену.

Дополнение. Почему не работает вопрос: «На какую сумму вы рассчитываете?»

В нашей культуре уже давно принято скрывать свои реальные доходы. Люди во время частных разговоров легче будут говорить о самых сокровенных и интимных вопросах, чем о деньгах в своем кошельке, под подушкой или на банковском счете. После рассказов бабушек и дедушек о репрессиях или рассказов родителей о различных неприятностях, которые могут произойти с людьми, у которых есть деньги, в головах у большинства людей старше тридцати осталось устойчивое убеждение, что лучше «прибедняться» и ни в коем случае не говорить о своих реальных доходах, чем рассказывать о них.

Следствием этого часто является сокрытие имеющейся на покупку суммы. «Знаю я. Знаю! Скажи тебе, какая сумма у меня есть на квартиру, ты в меня вцепишься и заберешь все! Лучше я скажу тебе поменьше и оставлю себе поле для маневра», — думают, например, многие, приходящие в агентства недвижимости.

Реальную сумму, на которую рассчитывает человек, он может сказать только в случае, когда деньги не его, либо он покупает подарок, либо имеет четко выделенную бухгалтерией сумму для закупки того или иного товара.

Во всех остальных случаях я бы рекомендовала не ориентироваться на сумму, которая заявлена клиентом, как ответ на вопрос: «На какую сумму вы рассчитываете?» Вы просто ограни-

чите себя в возможностях продать. Какую бы ни заявил клиент сумму как максимально возможную, начинайте процесс продажи с предоставления трех вариантов, первый из которых на 20–30% дороже заявленной суммы, второй на 5–7% дороже, третий на 2–3% дешевле.

Примечание

Если у вас нет трех вариантов выбора, то предложите хотя бы два. Если и двух нет, а есть только один, то создайте искусственно три предложения с помощью добавления дополнительных услуг. Товар в эксклюзивной подарочной упаковке, товар просто в фирменном пакете или товар в обычном пластиковом пакете — это уже «три большие разницы», как говорят все в той же Одессе. Как и «товар с доставкой и инженерными расчетами», «товар только с доставкой» или «товар с самовывозом со склада».

8.4. ТЕХНИКА ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ 10%

Если взять примеры, приведенные в разделе 8.2. («Принцип контраста»), то мы увидим, что многие продавцы предлагают аксессуары и сопутствующие товары только после того, как клиент сделал основную покупку. В этом случае, например, стоимость галстука или стереосистемы субъективно воспринимается покупателем как приемлемая в сравнении с затратами на дорогой костюм или дорогую машину. Хотя объективно их стоимость может быть выше, чем цена такого же галстука или системы в другом магазине.

Суть «Технологии получения дополнительных 10%» состоит именно в том, чтобы предлагать дополнительные товары:

- ◆ после оформления основной сделки;
- ◆ на сумму около 10% от стоимости только что совершенной покупки.

Например, после продажи косметики на 120 долларов, вы можете предложить еще пуховичок для пудры за 2,5 доллара, насосик-дозатор для бутылочки с кремом, чтобы было удобно поль-

зоваться, за 1,75 доллара и мягкую беличью кисточку или пудреничку за 6 долларов.

Или после подписания сделки на покупку квартиры за 250 тысяч долларов, можно предложить осуществить перевозку мебели за 50–700 долларов с помощью подразделения вашего холдинга или сделать быстро и качественно ремонт за 10 тысяч долларов под ключ с помощью бригады другого подразделения вашей фирмы.

При покупке компьютера за 800 долларов сразу после оплаты можно предложить коврик для мышки за 10 долларов, специальную тряпочку для протирки жидкокристаллического экрана за 5 долларов со специальной жидкостью для этой самой протирки еще за 4 доллара и т. д.

При продаже любого продукта всегда найдется что-то, что можно продать вслед основной покупке. При этом это «что-то» должно на фоне основной цены выглядеть «дешевым». И неважно, сколько то же самое стоит в соседнем магазине. Дорога ложка к обеду.

8.5. КАК РАБОТАЕТ ЧАСТИЦА «НЕ»

Уважаемый коллега! Если у вас есть ребенок, то вы можете вспомнить, как вы кричали ему, когда он был еще маленьким: «*Не беги!*», «*Не упади!*» или «*Не испачкайся!*» И сразу после вашего крика ребенок начинал бежать еще быстрее, падал или пачкался. Вы очень расстраивались. Ругали ребенка. Говорили что-то типа: «*Ну я же говорил(а) “Не беги!” Что за наказание! Ты что, специально это делаешь?*» Кто из вас построже, мог еще дать пару шлепков по мягкому месту за непослушание. Но...

Но наказать в этой ситуации стоило бы вас самих. Да, да! Потому что это вы сами дали ребенку указание бежать, падать и пачкаться. Как? Давайте разберемся.

Проведем маленький эксперимент. Я попрошу вас прямо сейчас... не думать о своем *правом ухе*... Я попрошу вас прямо сейчас представить «*не японца*»... Я попрошу вас прямо сейчас представить «*не бегущую собаку*»... Ну как? Что произошло?

Я уверена, что вы:

- ♦ хоть на мгновение, но подумали о *правом ухе*;
- ♦ *увидели японца* и только потом начали думать что-то типа: «А что это значит? А кого представлять?» и, возможно, представили кого-то другого;
- ♦ *увидели бегущую куда-то собаку*, и только потом начали что-то в этой картинке менять.

Еще раз хочу напомнить, что люди думают образами, звуками и ощущениями. А проще говоря, фильмами. Общаются люди друг с другом словами. Для того чтобы понять слова, которые произнес или написал другой, человеку нужно увидеть картинку, соответствующую этим словам.

Например, я пишу следующие слова: «Большая лохматая рыжая собака растянулась на солнышке недалеко от будки, зажмурив глаза от удовольствия. Маленький воробей сел на край ее миски и начал деловито завтракать». Чтобы понять написанное, вы, я уверена, представили внутри эту картинку. И у каждого из вас был свой лохматый пес и свой маленький воробышек. Не говоря уже о миске, будке и времени года.

У частички «не» нет образа.

При произнесении она никак не может быть представлена.

При произнесении любой фразы с употреблением частицы «не» человек «видит» противоположное сказанному. Именно поэтому, когда просят: «Не опаздывайте завтра!» — есть большой шанс, что многие опоздают. Когда говорят: «Цены на бензин не повысятся», все уверены, что повышение произойдет в ближайшее время. Если слышат, что «резкого падения курса доллара не предвидится», все знают, что прямо сегодня нужно бежать менять всю наличную валюту, потому что завтра может быть уже поздно.

«Нет. Это не совсем так! — скажете вы. — Ведь мы же не роботы, и если нам говорят, что что-то делать «не надо», мы этого не делаем». Да, вы правы. Если взрослый человек дает себе хоть

мгновение для того, чтобы понять сказанное, то он успевает перевернуть фразу. Зачеркнуть старую картинку и создать новую. И если человек перевернул фразу «Не опаздывайте!» на «Приходите вовремя!» и представил, как завтра приходит вовремя, то именно так и случится.

Кстати, если вернуться к примеру с ребенком, то становится понятно, почему он бежит, падает и пачкается. Он не может развернуть фразу «Не беги!» на положительную. Частичку «не» он не воспринимает и слышит от вас приказ «Беги!» и выполняет его. А потом вы его еще и ругаете. Не стыдно?

Как это все относится к продажам? Как всегда — напрямую. Как часто вы слышите от продавцов или произносите сами следующие фразы:

- *Это недорого!*
- *Крем не оставляет жирного блеска на лице.*
- *И не стоит сомневаться. Не бойтесь попробовать.*
- *Не беспокойтесь. Ничего с вашими документами не случится.*
- *Дом в ближайшее время под снос не планируется.*
- *Эта стиральная машина совсем не хуже всех остальных.*

Что происходит, когда покупатель или клиент слышит такие фразы? Хочет он или нет, но соответствующие картинки в голове появляются.

Что делать?

Совет 1

Старайтесь использовать только **положительно сформулированные фразы**. Говорите о том, что вы хотите, чтобы «увидел», представил человек на своем «внутреннем экране»:

- *Это хорошая цена.*
- *Убедитесь в качестве сами! Стоит взять!*
- *Документы у нас будут в полной сохранности.*
- *Дом крепкий. Он простоят еще сто лет.*
- *Этот выбор оптимален по цене и качеству.*

Совет 2

Для людей с избежательным типом внутренней мотивации (смотри главу «Типы клиентов») необходимо употреблять конструкции, **как с частицей «не», так и положительно сформулированные, одновременно.**

Вы слышите от клиента фразу	Говорите в ответ
Я хочу, чтобы <u>не было шумно</u> за окном	Обратите внимание, что здесь <u>нет шума</u> . Район очень <u>тихий</u>
Главное, чтобы она <u>не ломалась</u>	Она <u>не будет ломаться</u> . Она будет <u>работать долго</u> и эффективно
Я <u>не хочу проблем</u> с доставкой.	<u>Никаких проблем</u> с доставкой. <u>Товар будет</u> у вас в 17:00

Совет 3

Иногда частицу «не» можно использовать при работе с людьми, которые любят противоречить:

- *Вы говорите ерунду! Это не может быть так!*
- *Вы абсолютно правы! Не надо никому верить, в том числе и мне! Вы только сами можете проверить то, как это все работает.*

История

Как-то я читала рекламу специальных бинтов, созданных на основе конверсионных технологий. Там было написано, что чудо-бинт можно смочить в любой более или менее чистой воде и приложить к открытой ране. И рана будет продезинфицирована и быстро заживет. Но дальше шел приблизительно такой текст: «Для пропитки бинтов используется высококачественный коллаген, и мы даем гарантию, что вы не заразитесь коровьим бешенством». Не надо говорить, что мой восторг по поводу бинтов несколько угас.

8.6. КАК РАБОТАЕТ ЧАСТИЦА «НО»

Знаете ли вы, что **частица «но» полностью «зачеркивает» то, что вы сказали перед ее употреблением?**

- *Вы очень симпатичный человек, но...*
- *Вы правы, но...*
- *То, что вы говорите, интересно, но...*

Когда вы разговариваете с клиентом или покупателем, лучше, если вы не будете входить с ним в конфликт. Даже мелкий. Употребляя частицу «но», вы, вольно или невольно, создаете предпосылку для конфликта. Вы, вроде бы, соглашаетесь с мнением человека и сразу же противопоставляете его мнению свое: «Вы правы, но у меня другое мнение».

Совет

Вместо частицы «но» лучше употреблять словосочетание **«и при этом»**. Психологически такой оборот «оставляет в живых» мнение, высказанное в первой части фразы, и прибавляет к нему еще одно, ваше мнение. Вы как бы показываете, что оба мнения имеют право на существование как равные:

- *Вы правы, и при этом можно посмотреть на вопрос и с другой стороны.*
- *То, что вы говорите, интересно, и при этом я хотела бы дать высказаться и другим участникам нашего заседания.*

8.7. ИНСТРУМЕНТ «ИМЕННО ПОЭТОМУ...»

- *У меня нет времени...*
- *Именно поэтому нам стоит встретиться и поговорить... о...*
- *У меня нет денег...*
- *Именно поэтому вам стоит познакомиться с нашим предложением..., которое...*

Фраза «*именно поэтому...*» имеет связывающую функцию. Она может связать совершенно «несвязываемые» темы и придать лингвистической конструкции осмысленное звучание. Она создает видимость причинно-следственной связи.

Ее можно использовать как при работе с возражениями, так и в случаях, когда вам необходимо выйти из неудобной для вас ситуации.

- *Вы опоздали на работу!*
- *Именно поэтому мне нужно срочно выпить кофе и прийти в себя!*

Эта фраза может употребляться и в других формах: «*именно для этого случая...*», «*именно для вас...*» и т. п.

Рекомендации, как еще можно применять эту конструкцию, вы можете найти в разделах «Техника оценки» и «Эффективная технологическая цепочка».

8.8. ИНСТРУМЕНТ «А ЕСЛИ БЫ ВЫ ЗНАЛИ...»

Лингвистическая конструкция «*А если бы вы знали ...*» хорошо работает в случае, когда вы получаете на свой вопрос ответ: «Я не знаю». В психологии такой прием еще носит название «*Как если бы...*»

Очень часто люди, отвечая на ваши вопросы, боятся дать окончательный ответ. Боятся ошибиться. Боятся принять на себя ответственность за сказанные слова. Внутри них могут бороться два или более решения, каждое из которых имеет свои плюсы и свои минусы. Людям часто легче сказать: «Я не знаю», чем сделать окончательный выбор. Например:

— *Вы хотели бы квартиру на пятом или девятом этаже?*

— *Ну, я даже не знаю. Я не могу решить.*

Пока вы не поймете, что же происходит внутри человека, какие аргументы он имеет за и против каждого варианта, вы не сможете двигаться в процессе продаж дальше.

Или другой пример:

— *На какой срок мы подписываем договор страхования?*

— *Сложно сказать. Пока не могу ответить.*

— *Но ведь вы же сказали, что вас заинтересовало наше предложение.*

— *Да, оно интересное.*

— *Тогда что мешает принять решение о сроке?*

— *Не знаю. Не могу ответить.*

После такого ответа, вроде бы, нужно собирать свои документы и уходить. Но не надо торопиться. Вы пока не получили кате-

горичное «нет». Вы получили только сигнал о том, что решений несколько, но ни одно пока не является лидирующим, окончательным.

Именно для этих случаев и существует прием «Как если бы...» или, в нашем варианте, «*А если бы вы знали...*».

— *А если бы вы знали, то какой бы этаж был бы предпочтительнее?*

— *А если бы вы знали (могли ответить), то какой срок страховки бы вы выбрали?*

Словосочетание «А если бы...» снимает с человека ответственность окончательного решения и дает возможность проговорить те варианты, которые ему кажутся предпочтительнее.

— *Ну, если бы я знал, то, скорее всего, выбрал бы седьмой этаж. Там лучше вид. Но это пока не окончательное решение.*

— *Возможно, я бы выбрал срок страховки 10 лет. Но я еще должен подумать.*

Несмотря на оговорки «я еще должен подумать» или «это пока не окончательный ответ», вы получили ответ. И теперь у вас есть различные варианты, о которых можно говорить и от которых можно отталкиваться. И слова «*Я не знаю*» больше не стоят между вами и клиентом. Блокада прорвана!

8.9. ИНСТРУМЕНТ «СКИДКА»

Предложение сделать скидку на товар или услугу — неоднозначный ход. Применение этого инструмента может как принести выгоду, так и привести к потере. Потере денег, репутации и клиентов.

Скидки можно условно разделить на две категории:

1. Скидки как маркетинговый инструмент продвижения товара и/или стимулирования интереса покупателей.

В этом качестве скидки используются в различных акциях, организованных на уровне фирмы, организации, магазина, предприятия. Они призваны привлечь внимание и способство-

вать резкому подъему объема продаж какой-то категории товара. Например:

- ◆ сезонная распродажа в магазинах элитной одежды, обуви, аксессуаров часто сопровождается скидкой до 50–70% (цель — распродажа остатков старой коллекции);
- ◆ перед праздниками супермаркеты часто проводят различного рода акции, сопровождающиеся понижением цен (скидками) на ряд товаров некоторых производителей (цель — стимулировать продажи определенных видов товаров);
- ◆ мебельные салоны устраивают распродажу мебели старой коллекции со скидками вместе с оповещением потенциальных покупателей о поступлении новой коллекции.

2. Скидки как инструмент личных продаж.

Как инструмент личных продаж скидки используются продавцами, которые по условиям своей работы имеют право их делать. Часто продавцам устанавливается ценовой коридор, в котором они могут лавировать. Устанавливается официальная цена и цена, ниже которой продавец опускаться не должен, так как это экономически невыгодно для фирмы.

Далее я бы хотела поделиться своим субъективным мнением на скидки и условия работы с ними.

**Безусловная скидка (скидка без условий) —
это признание того, что ваш товар, продукт или услуга не стоят
тех денег, которые вы за них просите
как фирма или продавец.**

Никогда не давайте скидку просто так.
Всегда «меняйте» их на нужное вам действие, поведение покупателя
или клиента.

С моей точки зрения, *безусловную скидку* можно давать только в случае закрытия магазина или предприятия и распродажи остатков. Во всех остальных случаях необходимо вводить условия, при которых объявленную скидку можно получить.

— У нас новая коллекция постельного белья. Если вы совершите покупку с 1 по 5 апреля, то получите скидку 5% (обмен скидки на период, в который эта покупка может быть совершена).

— Предпраздничная акция. При покупке трех банок горошка — четвертая бесплатно (обмен скидки на объем покупаемой продукции).

— Постоянным покупателям — скидка (обмен скидки на постоянство и лояльность).

— Полная распродажа зимней коллекции с 1 по 4 марта. Покупателям, сделавшим покупку в эти дни, скидка 50% на все. Магазин работает до 24:00. (обмен скидки на скорость совершения покупки в оговоренный период).

— Если вы возьмете косметики на сумму более 150 долларов, то получите от меня скидку в 10% или получите в подарок вот эту замечательную беличью кисточку для пудры (обмен скидки на объем).

И все же подумайте лишний раз, когда планируете акцию с использованием скидки.

Пример 1

Что, например, говорят безусловные скидки в 50–70% на старую коллекцию одежды? Они говорят, что все, что продавалось в этом магазине в начале сезона и будет продаваться в начале следующего, стоит всего 30% от своей цены. Остальные 70% покупатели платят за имя дизайнера, название фирмы-изготовителя, за удовольствие сделать покупку в данном престижном магазине и, самое главное, за то, что эти вещи считались или будут считаться модными именно в том сезоне, когда они продаются.

Отношение к таким скидкам у разных покупателей разное. Одни гордятся, что могут себе позволить «выбросить» 70% денег за то, чтобы быть модно и эксклюзивно одетыми в течение сезона. Другие считают, что это замечательно, что в конце сезона можно купить качественные фирменные вещи за треть цены, и выстраиваются в очередь около дверей магазинов в дни распродаж. Третьи начинают считать, сколько же денег на самом деле зарабатывает этот бутик и его владельцы на «жажде людей быть модными».

Но, скорее всего, третья группа людей никогда не будет клиентами данного магазина. Поэтому эти скидки оправданны. Они способствуют решению задачи распродажи за короткий срок остатков старой коллекции.

Пример 2

Крупная телефонная компания для стимулирования активности потенциальных клиентов в летний период провела акцию «Установите городской телефон в августе (до 1 сентября) за 200 долларов!» (вместо 240 в обычное время).

Вроде бы все условия использования скидки в маркетинговых целях выполнены. Скидка обменивалась на выполнение условия установки телефона в августе. Но... Но по признанию одного из менеджеров, данная акция создала больше проблем, чем выгод. Август — месяц отпусков. Поэтому многие желавшие поставить телефоны увидели рекламу только после своего возвращения из отпусков и не успели прийти в офис компании до 1 сентября. С 1 по 20 сентября офис компании и отдел продаж сотрясали постоянные скандалы, устраиваемые импульсивными жителями южного города. Они кричали и обвиняли компанию в мошенничестве и завышении цены: «Почему 31 августа я должен платить за установку 200 долларов, а 1 сентября уже 240? Какие изменения претерпела телефонная линия и услуга за несколько ночных часов? Как за сутки изменилась ваша услуга, что начала стоить на 40 долларов больше?..» А дальше часто шла нецензурная лексика, угрозы и обвинения в воровстве.

Чем отличаются условия проведения двух акций в примерах 1 и 2? Почему в первом примере акция способствует продажам, а во втором создала большие проблемы?

- ♦ В первом случае скидка показывала, что вещь действительно «изменилась». Она перестала быть модной и соответствовать новым тенденциям, а значит, должна стоить меньше. И это уже даже не скидка, а переоценка, уценка на основе изменения критерия «соответствие модным тенденциям».

- ♦ Во втором случае услуга никак не изменилась. Телефонный кабель с 1 сентября не стал более качественным, работы по установке телефона не стали более быстрыми, никакого дополнительного сервиса не появилось. Клиент не понимает, почему он за то же самое должен платить на 20 % больше только потому, что наступило 1 сентября. Такое вольное обращение с ценой приводит клиентов к мысли, что фирма берет цены ниоткуда и обманывает покупателей.

Одна и та же акция привела к противоположным результатам. Так что, повторяюсь, при планировании акций со скидками, устанавливая цели и продумывая условия, на которые вы хотите «обменять» ваши скидки, лишний раз подумайте. Поставьте себя на место покупателей и посмотрите на скидки их глазами.

Далее я бы хотела остановиться **на скидке как инструменте личных продаж.**

К сожалению, часто приходится сталкиваться с убеждением продавцов, что скидка — это единственный аргумент за при покупке их продукта. Я считаю, что если продавец умеет продавать только за счет игры с ценой, то даваемая им скидка:

- ♦ это доказательство непрофессионализма и наличия у продавца ограничивающих убеждений по поводу себя, фирмы и товара этой фирмы;
- ♦ это отсутствие понимания у продавца характеристик своего товара или услуги и выгоды его для клиентов;
- ♦ это неумение продать покупателю дополнительные преимущества своего товара или услуги и невладение техниками и приемами продаж;
- ♦ это доказательство существования внутренних страхов различного рода (страха отказа, страха оценки, страх потери клиента и т. д.).

Примечание

Кстати, а зачем вам клиент, при работе с которым вы не зарабатываете? Бояться нужно потерять клиента, который приносит прибыль, а не того, который каждый раз создает ситуацию, когда

товар отпускается продавцом либо с минимальной прибылью, либо по себестоимости (в надежде на то, что этот «крупный» клиент когда-нибудь сделает важный и большой заказ). Помните, если ситуация повторяется более двух раз, то ждать, что клиент в дальнейшем станет более платежеспособным, не имеет смысла. Скорее всего, он и дальше будет выкручивать руки и требовать еще больших и больших скидок.

**Скидка может быть последним аргументом,
но никак ни первым и единственным.**

Скидку можно предложить в самом конце, когда все остальные аргументы исчерпаны и все известные продавцу технологии и приемы продаж применены. И даже в этом случае скидку старайтесь делать в обмен на что-то (объем, время, рекомендации, постоянство и т. д.).

Пример 3

У меня есть клиент. Фирма X, продающая строительные материалы на рынке с жесткой конкуренцией. У фирмы X существует крупный конкурент — фирма Y, имеющая возможность работать на условиях отпуска товаров без предварительной оплаты, то есть давать товар «под реализацию», причем по низким ценам. Такие выгодные условия, несомненно, привлекательны для мелких и средних оптовиков, на которых ориентируется фирма X.

На тренинге менеджеры по продажам озвучили следующие вопросы:

- *Что делать продавцу фирмы X? Как привлечь клиентов на условия «частичной предоплаты» или «отсрочки платежа на 15 дней», а не на месяц, как у Y?*
- *Как продавать так, чтобы клиенты брали товар по цене чуть выше, чем у конкурентов?*
- *Что делать с «клиентами-челноками», которые ходят от продавца одной фирмы к продавцам другой, угрожая, что купят товар у конкурентов, и шантажируя, помахивая документами, где продавец конкурирующей фирмы написал предложение с настолько низкой ценой, которую вы дать просто не в состоянии?*

Во время предтренингового исследования было выяснено, что продавцы не знали или не брали в расчет весь спектр характеристик своего товара и, как следствие, оперировали только ценой и условиями поставки. То есть они, боясь потерять клиента, старались давать низкие цены, иногда в ущерб себе, и предлагали доставку за счет фирмы. В процессе мозгового штурма выяснилось следующее.

1. Фирма X продает продукцию трех стран-изготовителей, находящуюся в различных ценовых категориях. Поэтому можно не опускать цену, а предлагать различный по цене товар.
2. Склад фирмы X, в отличие от складов фирмы Y, расположен в самом центре города, что дает возможность доставлять товар в любую точку города за полчаса.
3. Рядом со складом располагается отдел продаж, где квалифицированные консультанты делают инженерный расчет и экономическое обоснование объема закупки для планируемого объема работ с использованием требуемых материалов и выдают письменные рекомендации.
4. На складе всегда в наличии весь спектр сопутствующих товаров, то есть все можно приобрести в одном месте.
5. Материал хранится в условиях крытого склада с постоянным температурным режимом, что позволяет избежать брака и лишнего хлопота по замене бракованного материала в разгар ремонтных и строительных работ.
6. Фирма X гарантирует своим клиентам доставку при необходимости даже одного шурупа.
7. Доставка приобретенного товара производится за счет фирмы.
8. Хорошо налаженная система логистики склада и транспортной логистики позволяет доставлять товар вовремя, в оговоренный с клиентом срок.
9. Разработана гибкая система скидок и изменений условий поставок для постоянных и выполняющих свои обязательства клиентов.

10. Наличие специальных программ для прорабов и... и так далее.

После осознания составленного списка продавцы фирмы X стали продавать более уверенно, аргументировать свои предложения, легко обрабатывать возражения и реже давать скидки. Им удается убедить клиентов с помощью других аргументов.

Ценность товара определяется не только ценой. В стоимость входят и дополнительные услуги, и качество сервиса, и многое-многое другое. Тогда зачем же самим обесценивать свой продукт?

8.10. КТО ОЦЕНИВАЕТ

Здесь я хочу вернуться к теме, о которой уже говорила раньше. Об использовании оценочных суждений в процессе продажи.

— *Это замечательный костюм. Он вам очень идет. Он на вас красиво сидит.*

— *Эта квартира именно для вас, и она удовлетворяет всем вашим требованиям.*

— *Дама, у нас кофточки именно для вас. Заходите.*

— *Великолепный дизайн интерьера.*

— *Это очень выгодные условия для покупки именно сейчас. Соглашайтесь.*

— *Смотря на то, как ваш ребенок играет с этим медведем, вы получаете радость и удовольствие.*

Такие фразы могут похоронить вашу продажу. Особенно в случае, когда перед вами человек, принимающий решение самостоятельно (смотри в главе «Типы клиентов» о внутриреферентных людях).

Процесс обработки информации у людей проходит несколько этапов.

1. Получение информации.
2. Понимание информации (сравнивание и связывание полученной информации с уже имеющейся).

3. Оценка информации на основе своей иерархии ценностей.

4. Принятие решения.

Если продавец позволяет себе делать оценку вместо покупателя и раньше, чем клиент перешел на этап оценки, то он может столкнуться с отторжением своего предложения. Потому что:

- ◆ либо оценка клиента не совпадет с оценкой продавца, и это вызовет раздражение;
- ◆ либо иерархия ценностей клиента не совпадет с иерархией ценностей продавца, и это приведет к разрушению контакта, раппорта, присоединения;
- ◆ либо человек не готов перейти к этапу оценки, ему еще не хватает информации, а продавец навязчиво делает оценку за него, что воспринимается как наезд и стремление продать товар во что бы то ни стало.

Ни в коем случае не делайте оценку вашего товара или услуги за клиента, вместо клиента.

Ваша задача — подать информацию так и в такой последовательности, чтобы, перейдя на этап оценки, клиент сделал нужный для вас вывод и дал нужную вам оценку того, что вы предлагаете. И, как результат, принял решение сделать покупку.

Именно для этого и существует весь цикл продаж, описанный в предыдущих главах.

Глава 9

БОЛЬШИЕ ХИТРОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРОДАЖ

Как использовать пространство для создания атмосферы доверия? С какой стороны подойти к клиенту и какое расстояние между людьми является оптимальным для начала работы?

Как погрузить клиента в переживания, подключить эмоции и продать товар или услугу на пике переживания?

Это действительно «большие хитрости», знание которых может сотворить чудо.

9.1. ПАРА СЛОВ О ТЕРРИТОРИИ ЧЕЛОВЕКА

Бывало у вас так, что какой-то человек подходил к вам, и вы понимали, что он подошел слишком близко? Что делали вы? Отходили... Что делал он? Подходил... Могли ли вы в такие моменты думать о том, что говорит человек? Слышали ли вы вообще о чем этот человек говорил?

Очень часто в ситуации нарушения личного пространства все существо человека протестует против присутствия рядом территориального агрессора. Все мысли направлены только на поиск выхода из дискомфортной ситуации. В голове нет других мыслей, кроме: «Вот нахал! Вторгся! И не понимает, что так делать неприлично!»

Тема территории человека очень обширна. У меня за годы практики накопилось много интересного материала, наблюдений и рекомендаций.

Я думаю, что расскажу обо всех находках в следующей книге. А в этой главе я хотела бы остановиться на некоторых аспектах работы с территорией, которые должен знать каждый продавец. И, к сожалению, вам придется в некоторых вопросах поверить мне на слово. Хотя... Хотя вы можете сами поэкспериментировать и проверить все на практике.

Вокруг человека есть **определенное пространство**, которое он подсознательно определяет как свое личное пространство безопасности. Это пространство и называется **территорией** человека.

Чисто физически личное пространство может занимать от 5–10 см до 1,5–2 м вокруг тела. Восприятие зависит от настроения, самочувствия, интереса, состояния и т. д.

Территорией также считаются:

- ◆ одежда, личные вещи, игрушки (автомобиль для взрослого или машинка для ребенка, например);
- ◆ квартира, предметы быта (моя чашка, мой блокнот, моя комната и т. д.);
- ◆ офис, стол, бумаги на столе и так далее (мой стол, мой кабинет, моя фирма, мои бумаги на столе, мой компьютер и т. д.);
- ◆ звуковое пространство (то шумовое сопровождение, которое устраивает человека);
- ◆ личные убеждения о мире и о том, что правильно и неправильно;
- ◆ восприятие собственного «Я» (Я — Профессионал, Я — Мужчина, Я — Женщина, Я — Хозяин и т. д.);
- ◆ вера (в Бога, удачу, дружбу и т. д.);
- ◆ родственники, друзья, члены важного для человека сообщества и т. д.

В общем, **территорией можно считать все, по отношению к чему человек может сказать: «Мое!»**

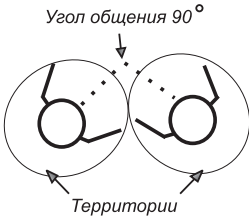
При нарушении территории человек начинает нервничать, перестает воспринимать информацию и **неосознанно готовится к защите.**

Нарушать территорию возможного клиента не рекомендуется.

Если вы нарушите территорию потенциального клиента при вступлении в контакт, то это может свести на нет все ваши дальнейшие усилия. Скорее всего, контакта нужного для вас качест-

ва может вообще не установится. А этап «Вступление в контакт» — это один из самых первых и важных этапов в процессе продажи.

1. При продажах в магазинах и офисах

Нельзя	Желательно
<p>Нельзя <i>быстро подходить к посетителю</i>, который только что переступил порог вашего магазина или офиса, и сразу вступать в разговор, особенно фразой: «Что вам подсказать?»</p>	<p>Просто кивните или поздоровайтесь, <i>пропуская посетителя</i> на свою территорию, и <i>дайте ему время</i> оглядеться вокруг и понять «правила игры» на территории вашего магазина или офиса</p>
<p>Нельзя <i>подходить к посетителю сзади</i>, со спины. Нельзя заглядывать из-за плеча. Особенно, если человек этого не ожидает и не видит, что вы подошли. Со спины территория у человека, чаще всего, больше. Поэтому у вас больше шансов ее нарушить</p>	<p>Когда идете к посетителю, <i>оставайтесь в поле его видимости</i>. Подходить лучше сбоку. Сбоку территория у большинства людей гораздо меньше. Она составляет расстояние, равное согнутому локтю</p>
<p>Нельзя <i>размахивать руками перед лицом</i> или в пространстве между вами, даже если вы стоите перед человеком на достаточном расстоянии (чаще всего это расстояние, равное вытянутой руке). В этом случае не вы, но ваши руки все равно нарушают территорию</p>	<p>Подходите <i>спереди на расстояние не более вытянутой руки</i>. Если вам необходимо что-то продемонстрировать, то лучше встаньте сбоку, <i>под углом 90 градусов</i></p> 
<p>Если вы помогаете клиенту нанести макияж или крем на лицо, нельзя касаться клиента несанкционированно, по своему желанию (пользуясь правами консультанта). То же касается и всех ситуаций прикосновения к телу клиента (в парикмахерских, на приеме у врача и т. д.)</p>	<p>Спросите клиентку, можете ли вы ей помочь или она справится сама. Объясните клиенту, что и как будет сейчас происходить (стоматологическая манипуляция, врачебная помощь и т. д.), чтобы он не боялся, и спросите, понятно ли ему. Это и будет косвенным вопросом о согласии</p>

Нельзя	Желательно
Нельзя врываться, например, в примерочную (пользуясь правами продавца), где посетитель переодевается или примеряет одежду. Особенно если человек «тщательно» закрылся	Спросите разрешение принести посетителю в примерочную еще варианты одежды. Попросите разрешения взглянуть на него, чтобы определиться с размером или попросите его выйти к большому зеркалу. Если человек не соглашается, лучше не настаивать

2. При посещении потенциального партнера в его офисе

Нельзя	Можно, желательно
Если у человека нет стола для посетителей, то нельзя переставлять предметы на его столе и класть без разрешения свои бумаги или вещи	Лучше держите свои вещи у себя на коленях или поставьте на пол. Если хотите показать бумаги или рекламные буклеты, то либо передайте их владельцу стола, либо попросите разрешения положить их на его стол

3. Во время общения

Нельзя	Можно и нужно
Нежелательно выступать с прямой критикой взглядов человека на что-либо. Нельзя начинать фразы со слов: «Нет. Это не так! Вы не правы!» Произнося такие фразы, вы резко нарушаете территорию веры и убеждений человека	Вы не обязаны соглашаться со взглядами, которые вы не разделяете. Но оставьте человеку право иметь свои убеждения. Если же вам важно высказать свою точку зрения, лучше начинайте со слов: «Я понимаю вашу точку зрения. И при этом хотел(а) поделиться своей и посмотреть на этот вопрос несколько с другой стороны»
Не повышайте голос без необходимости. Для каждого человека есть «удобная», приемлемая громкость речевого общения	Говорите в тон клиенту
Не делайте выводов о сущности, стоимости и принадлежности человека к какому-то слою общества. Не озвучивайте свои выводы, если вы их для себя сделали. Вы можете не угадать	Всегда относитесь к любому клиенту уважительно. Всегда в начале соберите информацию о собеседнике, а потом делайте вывод о том, какой стиль общения с ним выбрать

Нельзя	Можно и нужно
<p>Не ругайте, не критикуйте политиков, футбольные команды, фильмы, увлечения и так далее без предварительной разведки. Вы можете стать персоной нон-грата, если наступите на «любимую мозоль»</p>	<p>Прежде чем высказывать свое мнение по какому-либо поводу, задайте несколько вопросов собеседнику на эту тему и сориентируйтесь в ситуации. Вопросы могут быть типа: «А что вы думаете о..? А как вы относитесь к..?»</p>

Список рекомендаций можно продолжить. Но я на этом останавлиюсь.

Последнее правило, о котором я хотела бы упомянуть:

Нарушать территорию можно только с разрешения хозяина.

Дав разрешение, человек перестает реагировать на вторжение как на вторжение. Поэтому лучше почаще извиняйтесь и просите разрешения (пройти, войти, взять, сесть, посмотреть и т. д.). Особенно если в контакте больше заинтересованы вы.

Примечание

Если вам необходимо ввести человека в легкий шок (например, при защите), то можно применить некоторые из так называемых приемов «разрыва шаблона». В этом случае делайте все, что написано в колонке «Нельзя». Ваши действия могут привести человека в состояние транса, некоего ступора, когда он не знает, что делать.

Только помните, что если вы не решили, как «утилизировать» (использовать) это состояние дальше, то лучше не экспериментируйте. Когда человек выйдет из ступора, реакция может быть крайне негативная. Кстати, будьте готовы, что некоторые люди будут практиковать на вас подобные «жесткие» технологии влияния.

9.2. ЗОНЫ ВОСПРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕННОЙ ЛИНИИ

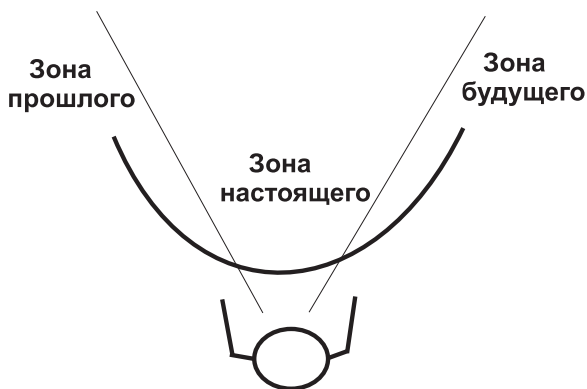
Замечали ли вы, с какой стороны разворота в глянцевого журнала размещена самая серьезная и дорогая реклама? Неважно,

в женских или мужских. Не замечали? Тогда просто превитесь и посмотрите любое глянцевое издание...

Я уверена, что в ходе этого простого эксперимента вы убедитесь, что большая часть рекламы расположена на развороте **справа**. Почему?

Я вновь не буду вдаваться в долгие объяснения. Скажу только, что **для большинства правшей** (еще раз повторюсь, для большинства правшей):

- ◆ пространство, лежащее по правую руку, воспринимается как «*зона будущего*»;
- ◆ пространство, лежащее по левую руку, — как «*зона прошлого*»;
- ◆ пространство впереди, прямо перед человеком, воспринимается как «*зона настоящего*».

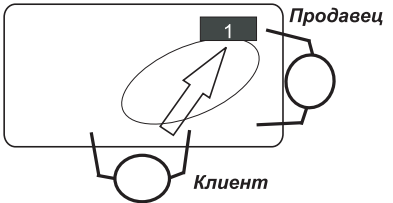
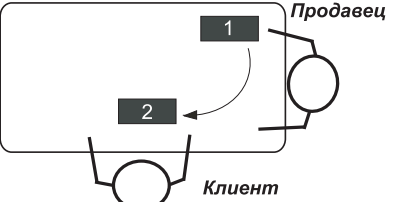
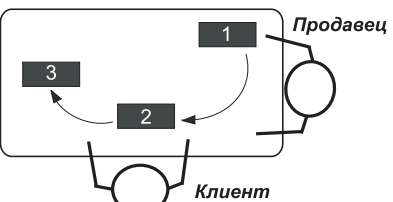


Все, что человек видит или представляет в зоне справа (зоне будущего), воспринимается им как возможное будущее, возможное развитие событий. В этой области человек лучше «видит» предложение, создает картинки того, что может быть. Поэтому все *новые предложения* желательно делать, находясь по правую руку от клиента и располагая там все, что вы хотите

предложить (товар, рекламные брошюры, листы с вашими предложениями и т. д.)

Представить в «зоне прошлого» новые возможности и увидеть картинки развития тех событий, которые только предполагаются, очень сложно. Слева можно располагать только то, что уже «имело место быть» и о чем нужно вспомнить. Там можно располагать «отработанный материал».

Например, работая с консультантами одной известной косметической фирмы, я рекомендую делать следующую цепочку действий.

<p>1. Сесть по правую руку от клиентки под углом 90 градусов и расположить всю косметику на столе справа, в «зоне будущего клиентки»</p>	
<p>2. Далее повторяем одну и ту же последовательность операций. А. Взять из «зоны будущего» нужное косметическое средство и внести в «зону настоящего» клиентки (то есть дать ей его в руки и перед зеркалом сделать все те манипуляции, которые предполагается сделать с этим средством)</p>	
<p>Б. Затем ни в коем случае нельзя забирать косметическое средство назад. Необходимо попросить клиентку поставить его слева от себя (в «зону прошлого»). Можно объяснить такую просьбу, например, так: «Чтобы мы не забыли, чем пользовались». Далее цепочка повторяется со следующим средством</p>	

В конце сеанса по левую руку от клиентки оказывается целый набор косметических средств, которые **субъективно вос-**

принимаются как «свои», только что испробованные и «оприходованные». Такой набор легче продать во время этапа завершения.

Примечание 1

Многолетний опыт использования этой несложной технологии подтверждает ее эффективность. Хотя следует сделать предупреждение. **Работа по «перекачке» товара из «зоны будущего» в «зону прошлого» способствует продаже, но не гарантирует ее.**

Примечание 2

Эта технология работает не всегда так, как описано выше.

Например, ваш клиент может быть левшой. Или то, что вы предлагаете, уже хорошо знакомо клиенту и не является новинкой. Поэтому в «зоне будущего» он ваше предложение представить не может. Или перед вами сидят двое, несколько людей или полный зал.

Во всех этих случаях существуют дополнительные приемы, позволяющие адаптировать технологию к существующей ситуации.

9.3. ТЕХНИКА ВВЕДЕНИЯ В АССОЦИАЦИЮ, ИЛИ ИСКУПАЙТЕ КЛИЕНТА В ОЩУЩЕНИЯХ

Бывало ли так, что вы читали какую-нибудь книгу и настолько погружались в повествование и сопереживание героям, что время летело незаметно и, когда вы закрывали последнюю страницу, оставалось ощущение, что вы только что пережили приключение, из которого нужно возвращаться в реальность?

Бывало ли так, что чей-то рассказ вас так захватывал, что у вас появлялось ощущение, что все, что сейчас рассказывалось, случилось именно с вами?

Задумывались ли вы когда-нибудь о том, почему некоторые повторяющиеся жизненные ситуации в один момент времени вызывают у вас бурю эмоций, а в другой они же совершенно вас не трогают?

Почему одни воспоминания со всей мощью включают давно забытые переживания вновь (и мы снова любим и ненавидим, мысленно кричим в лицо оппоненту свои аргументы со всей страстью или чувствуем тепло прикосновения давно, казалось бы, забытого человека), в то время как другие события вспоминаются совершенно бесстрастно (и мы видим все с нами происходившее, как в кино)?

У человека есть два коренным образом отличающихся способа восприятия как действительности, так и воспоминания прошедших событий. Человек обладает способностью находиться **в двух состояниях** — ассоциированном и диссоциированном. При этом, находясь в одном, он не может находиться в другом.

В диссоциированном состоянии вы как будто на все, в том числе и на себя, смотрите со стороны, с «другой точки зрения» в прямом смысле слова (как будто смотрите на экране кинотеатра фильм со своим участием). Вы рассказываете о себе в третьем лице. В этом состоянии **нет** особых переживаний и ощущений, присущих описываемому моменту.

— Ты знаешь, когда я думаю об этом, то никак не могу понять, почему так все получилось. Вот стоит Петр (говорящий показывает в пространство, говоря о себе) и смотрит на клиента (отмечает место положения клиента в пространстве). Тот размахивает руками и кричит что-то вроде «Вы меня обманули! Все вы тут ...!» и что-то еще. А Петр не может даже найти, что ответить на этот наезд. Никогда такого не было.

В ассоциированном состоянии человек погружен в ситуацию, находится в потоке событий, о которых рассказывает, вспоминает, или в которых участвует прямо сейчас. В этом состоянии человек переживает те же ощущения и переживания, которые были в момент, когда происходило (происходит) событие. Он действует и думает от первого лица.

— Я стою. Он заходит. Я еще не успел рот открыть, как он сразу начал кричать: «Вы меня обманули! Все вы тут думаете только как продать! Покупатели вас не интересуют!» (говорящий начинает жестиковать и переходит на интонации клиента). Меня начи-

нает трясти от возмущения (в теле говорящего можно наблюдать физиологическую реакцию нервного состояния). Но я спокойным голосом произношу: «Успокойтесь, пожалуйста! Мы сейчас во всем разберемся».

В диссоциированное состояние полезно выходить в стрессовых, конфликтных ситуациях, во время сложных переговоров и т. п. В диссоциированном состоянии *отключаются эмоции, ощущения и переживания, и можно спокойно анализировать ситуацию*. Эмоции — плохие советчики. Находясь в сильном эмоциональном состоянии (положительном или отрицательном), человек с большей долей вероятности может совершить ошибку. Поэтому полезно уметь отключать эмоции и просматривать происходящее со стороны, параллельно анализируя ситуацию.

В состоянии ассоциации человеку *доступен почти весь спектр переживаний*. Не секрет, что покупку люди часто совершают под влиянием импульса, эмоций. То, что переживается более сильно, влияет на процесс принятия решения мощнее, чем голая логика. *Поэтому продавцу полезно уметь вводить клиентов в ассоциированное состояние*.

Технику введения в ассоциацию можно использовать как при продаже материальных товаров и продуктов, так и при продаже услуг. При продаже услуг она незаменима. Услуги невозможно потрогать. Продавая услугу, мы продаем обещания, картинки, иллюзии. Особенно эффективно данная техника работает при продаже туристических путевок, страховых и банковских продуктов, консалтинговых, дизайнерских и рекламных услуг, ремонтных работ и т. п.

У одного из уважаемых туристических агентств Одессы официальный слоган звучит так: «Нет ничего лучше личных впечатлений». Так вот. **Техника введения в ассоциацию обеспечивает клиента личными ощущениями и впечатлениями** от того, как его жизнь изменится после покупки предлагаемого продукта или услуги. И это ощущение появляется у него уже во время презентации, во время рассказа продавца. Он как будто бы погружается в будущее, где с помощью предлагаемого продукта

решает все свои проблемы и задачи, получает ощутимую выгоду и... испытывает от этого удовольствие, удовлетворение. И когда вы выводите его в реальность, то между ним и исполнением желания стоит только одна маленькая формальность — внесение денег в кассу или подписание договора.

Это все легко описать, но не всегда так легко исполнить. Для того чтобы создать эту продающую иллюзию нужно, как минимум, знать все ценности и желания клиента, и, как максимум, уметь красиво говорить и на ходу создавать такие спичи.

О том, как собрать информацию о потребностях, желаниях и ценностях клиента, я писала в главе «Техника оценки». Здесь мы рассмотрим правила введения человека в ассоциацию с предметом продажи.

Сравните два описания:

Описание 1

— Представьте... Теплая ночь... Берег океана... Огромная полная белая луна висит прямо над вами, заливая все каким-то мистически-волшебным светом. Вы видите, как светится вода и лунная дорожка бежит прямо к вашим ногам... Воздух напоен запахом океана... каких-то экзотических цветов и фруктов... вокруг все живет... поют цикады... слышно, как рыбы плещутся на мелководье... как ползет маленькая черепаха и бежит крабик по мокрому песку... вот тут... прямо у вас под ногами... как шуршат листья пальм... И ваша покрытая тропическим загаром кожа чувствует дуновение легкого океанического бриза... И вы одни на этом райском берегу ... и вы одни во всем мире! Такое не забывается! Адам и Ева в садах Эдема... Я предлагаю вам для свадебного путешествия тур на Мальдивские острова. Острова, просто созданные для уединения влюбленных. А когда захочется повеселиться, то...

Описание 2

— Я предлагаю вам свадебный тур на Мальдивские острова. Триста шестьдесят пять солнечных дней в году. Тропики. Отель пять звезд. Собственный пляж отеля в тридцати метрах от вашего бунгало. Шезлонги и водные виды спорта. Пять ресторанов, два бара и плавательный бассейн. Путешествия на вертолете между островами. Рыбалка. Вам понравится.

Описание 1 создано по технологии введения в ассоциацию. «Продается» картина, фильм, который должен вызвать ощущения у клиентов прямо «здесь и сейчас». Те ощущения, которые они получают, сделав выбор в пользу вашего предложения. Погружения в ощущения способствуют продаже при условии, если:

- ♦ они не противоречат ценностям и желаниям клиентов (иногда продавцы продают то, что нравится им, но необязательно нравится клиентам);
- ♦ вся презентация исполнена артистично, с выражением, с определенными интонациями и с чувством такта.

Описание 2 является диссоциированным, описывающим характеристики. Оно эмоционально не втягивает в рассказ и не погружает в ощущение будущих событий. Оно эмоционально не привязывает к предлагаемому продукту.

Люди любят получать положительные эмоции. Для того чтобы клиент захотел приобрести ваш товар, необходимо искусственно «окунуть» его в приятные переживания, связанные с товаром (ввести его в ассоциированное состояние).

Вот еще два примера. Предлагаю сравнить мысленно предложения продавца Д и продавца А.

Привоз (продуктовый рынок в Одессе)

Д: Подходите. Покупайте. Колбаса. Сало. Все по пятьдесят гривен.

А: А вот колбаска для вас. Домашняя, свеженькая, хорошо прокопченнная, с чесночком, с кусочками печеночки, со свежим салыцем. Вкусная. А к-а-к пахнет!!!! Попробуйте, хозяйюшка! Пальчики оближешь. Недорого... Ну как, вкусно? Берите. Дома всех накормите и еще спасибо скажете!

Агентство недвижимости

Д: Хорошая квартира. Окна одной комнаты выходят на восток, другой — на запад. Пластиковые окна. Теплоизоляционные и шумопоглощающие.

А: Окна этой комнаты выходят на восток. Представьте... Вы просыпаетесь утром оттого, что в вашей комнате появились первые лучи восходящего солнца. Залитое солнцем пространство дарит вам

заряд хорошего настроения и оптимизма на весь день. А окна гостиной выходят на запад. И когда вы возвращаетесь с работы и садитесь напротив окна в гостиной, картина заката успокаивает и стирает все заботы уходящего дня. А эти пластиковые окна... За окном может твориться что угодно, хоть революция, а вы здесь совершенно ничего не услышите, потому что эти окна созданы именно для того, чтобы поглощать шум и дать возможность вам отдохнуть.

Примечание

Диссоциированное и ассоциированное описание полезно объединять в одной презентации. Об этом более подробно в следующем разделе под названием «Эффективная технологическая цепочка».

Надеюсь, что вы увидели и почувствовали разницу между двумя презентациями. Тогда перейдем к правилам создания текста для введения в ассоциацию.

Чтобы ввести человека в состояние ассоциации, необходимо:

1. Начинать речь с оборотов типа: **«Представьте (себе)...», «Представь...», «Бывает так...»**
2. Включать в свое описание побольше **деталей, создающих полную картину.**
3. Использовать слова из **различных систем восприятия** (то есть описывать, что человек может *видеть, слышать и чувствовать*).
4. Использовать **местоимения «вы» и «ты».**
5. Использовать только **настоящее время.**

О правилах введения в ассоциацию более подробно

1. Команда

Словесные команды типа «Представь(те)...!» погружают человека в представление того, о чем вы говорите. Хочет он того или нет, но после этих слов он погружается в ассоциацию. Начинает видеть что-то на своем «внутреннем экране» и переживать.

Такие слова — это работающий на 100% инструмент погружения. После таких слов человек не может не представить.

Хотя и здесь есть нюансы. Если вы не подхватите ситуацию, не продолжите говорить и создавать фильм дальше, слушающий очень быстро вернется в реальность. Поэтому, прежде чем использовать инструмент, подумайте, как вы собираетесь использовать ситуацию для достижения своей цели.

2. Детали

Когда вы говорите слова, человек видит картинку на своем «внутреннем экране». Поэтому, чем больше деталей вы опишите, тем подробнее будет картинка.

Очень здорово, если вы будете все, о чем рассказываете, «рисовать» руками в пространстве, указывая, где и что расположено, где и кто сидит или стоит, что вокруг находится и как все выглядит.

Категорически запрещается употреблять оценочные суждения и навязывать ощущения. Они могут вывести вашего собеседника из ассоциации, если не совпадут с его внутренними ощущениями, убеждениями или представлениями. И вместо слов «И вы видите *красивый вид*, и вас переполняет *радость*» лучше сказать «И вы видите лазурное море... Светло-желтый... почти белый... песок... Несколько необитаемых покрытых буйной зеленью маленьких островов на горизонте... Ярко-голубое небо и... погружаетесь в ощущения...»

3. Слова из различных систем восприятия

В реальности мы с вами видим, слышим, чувствуем. Можем ощущать запах и вкус. То есть мы с вами пользуемся всеми пятью органами чувств.

Когда вы с помощью слов создаете для человека мир, сделайте так, чтобы все его пять органов чувств, при погружении в этот мир, также были задействованы.

Употребляйте слова, которые относятся к различным системам.

Визуальные слова	картина, смотреться, видеть, проявляться, вырисовываться, взглянуть, колоритный, облачный, мерцающий, сверкать, замечать, демонстрировать, излучать, дорисовать детали, в перспективе предвидеть, в фокусе, ослепительное будущее, точка зрения, выглядеть, вид, туманный взгляд, светящийся, яркий, блестящий...
Аудиальные слова	слушать, говорить, рассказывать, звучать, обсуждать, вербализировать, ритмичный, слышится, эхо, кричать, резонировать, немой, пронзительный, свистеть, журчание, звонкий, шелест, шептать, аплодировать, звонкий, громко, мелодично, объяснять, отзываться, просить, шумный, петь, рычать...
Кинестетические слова	чувствовать, ощущать, касаться, холодный, разбираться, передвигать, жаркий спор, дрожать, тяжело, легко, давить, твердое мнение, острый вопрос, жесткий, жирный, набитый, комфортный, волнующий, ускользать, чувственный...
Обонятельные слова	благоухающий, с духом, ароматный, душистый, пахнущий, вонючий, горький, затхлый, свежий, едкий, кислый...
Вкусовые слова	вкусный, соленый, острый, привкус, горький, кислый, привкус...

Например, описывая стиральную машину, продавец может сказать: *«Представьте, как эта машина будет выглядеть у вас в ванной комнате. Посмотрите, какая она белоснежная. Блестящий дизайн панели управления. Во время работы вы не услышите шума. Она работает тихо-тихо. Так, что вы даже можете посчитать, что она выключилась. А когда вы приходите проверить, то видите, как белье крутится в центрифуге, и появляется ощущение, что смотришь телевизор с отключенным звуком. А после окончания стирки вы достаете наощупь почти сухое белье. Вся стирка занимает всего два часа без вашего участия»*.

4. Местоимения «вы» и «ты»

Об использовании местоимений «вы» или «ты» я уже упоминала в главе, посвященной «Формуле продажи выгоды». Там это называлось «вы-переход», употребление которого позволяет «надевать» состояние обладания продуктом на покупателя и «присоединять» продукт к нему.

Сравните по силе воздействия следующие попарные высказывания.

В состав этого крема входит витамин Е, который способствует разглаживанию и омоложению кожи лица	В состав этого крема входит витамин Е, который способствует разглаживанию и омоложению кожи <i>вашего</i> лица
Всего три часа перелета отделяют Москву от Шарм-эль-Шейха	Всего три часа перелета, и <i>вы</i> забываете о дождливой Москве и попадаете в солнечный египетский рай
Знание английского языка помогает налаживанию деловых контактов с зарубежными партнерами	Знание английского языка помогает <i>вам</i> эффективно налаживать деловые контакты с <i>вашими</i> зарубежными партнерами

Какое из местоимений вы выберете для использования, зависит от того, насколько близко вы знаете человека. «Вы» — для более незнакомых, а «ты» для тех, с кем общаетесь «на ты» в реальности.

Многие рассказчики или презентаторы делают одну *серьезную ошибку*. Они рассказывают о себе! О своем восприятии продукта, о своем отношении к нему, о своих впечатлениях и рекомендациях вам, как покупателю. Они говорят: «Когда я был в Египте и подбирал отели, то получил массу положительных эмоций», вместо того чтобы сказать: «Когда вы находитесь в Египте, то получаете заряд энергии и положительных эмоций».

Кстати, есть одна ***интересная технология***, позволяющая перейти в рассказе от своих впечатлений к впечатлениям клиента. Вы говорите: «Когда я был в Египте, то подумал... Как здорово, что ты здесь! Только здесь ты можешь наконец отдохнуть и расслабиться». То есть:

- ◆ начинаем с рассказа о себе;
- ◆ затем говорим фразу: «И тут я подумал...» или: «И тут я сказал себе...»;
- ◆ дальше идет рассказ с употреблением местоимения «ты» (слыша такой рассказ, слушатель начинает все услышанное примерять уже на себя).

Необходимо всегда *рассказывать о клиенте*. О нем, и ни о ком больше. О его выгодах. О его удовольствии от обладания продуктом или услугой. О его будущем. А для этого незаменимы местоимения «вы» и «ты». Для того чтобы человек погрузился

в ваш рассказ и прочувствовал его, он обязательно должен услышать связывающие слова «ваши», «ваше», «вы» или «ты», «твое», «твой» и т. д.

5. Настоящее время

Я уже неоднократно повторяла, что когда один человек что-либо говорит, у другого на «внутреннем экране» начинают появляться представления, образы, картинки, вызванные словами говорящего. Именно они позволяют понять одному человеку другого.

Для того чтобы человек прочувствовал все, что вы говорите, прямо в процессе вашего монолога, необходимо, чтобы все события в вашем рассказе происходили в настоящем времени. Сравните:

Вы оформите кредит за три дня и через неделю заберете машину	Вы оформляете кредит за три дня. Еще через четыре дня вы забираете машину
Когда вы будете смотреть фильм на широком экране плазменного телевизора, это доставит вам намного больше удовольствия, чем просмотр на экране обычного телевизора	Вы смотрите фильм на широком экране плазменного телевизора и получаете удовольствие намного более сильное, чем при просмотре фильма на обычном экране

Употребление будущего времени показывает «возможный вариант» развития событий. То ли будет, то ли нет? Пока не понятно.

Употребление настоящего времени втягивает в переживание ситуации «здесь и сейчас» и указывает на то, что события развиваются именно так, как вы говорите, без каких-либо сомнений.

Примечания

1. При введении людей в состояние ассоциации всегда нужно учитывать их ценности. Если слушающий не любит употреблять алкогольные напитки или активному отдыху предпочитает просмотр телевизионных программ, то рассказ о вечере у костра с друзьями вряд ли введет его в ассоциированное состояние.

2. Нельзя прерывать рассказ и резко перескакивать к событиям прошлого или будущего. Человек думает картинками, фильмами. Вводя его в ассоциацию, вы «запускаете фильм» в его голове. «Монтаж» этого фильма не должен иметь обрывов.
3. Во время рассказа нельзя делать оценку событий за клиента. Цель всего рассказа — сделать так, чтобы человек САМ сделал оценку.
4. Избегайте вводить в отрицательную ситуацию. Остерегайтесь тех, кто делает это с вами. Отрицательные ощущения могут потом с вашего рассказа перенестись клиентом на вас. Хотя в некоторых видах продаж «пугалки» используются постоянно. Например, при продажах страховых или медицинских услуг.
5. Для лучшего результата говорящий должен сам находиться внутри рассказа, в переживании рассказываемой им истории, в ассоциированном состоянии. Тогда рассказ получается искренним и более эмоциональным. Слушающий смотрит на рассказчика, и у него появляется идея: «Он(а) сам(а) получает от этого такое огромное удовольствие! Может, и мне попробовать?»

История

Прямо сегодня, когда я пишу эти строки, проходил первый день второго модуля Тренинга тренеров, который мы ведем с партнером. Я как раз рассказала об ассоциации. А потом участники перешли к отработке навыка, начали тренироваться. И меня просто покорила рассказ представительницы одной из фирм, продвигающих на рынок грузинские вина.

Она с таким теплом и увлеченностью рассказывала о тяжелых виноградных лозах, выращенных среди высоких гор и чистых рек, напоенных росой и обогретых горячим солнцем; она с такой любовью рассказывала о том, как аромат тугих сочных виноградин переносится в божественный напиток и как, поднося бокал к губам, вы можете почувствовать этот чудесный букет вкуса и запаха, что все при-

существующие с замиранием сердца следили за влюбленным в свое дело человеком и внутри рождалось сильное желание прямо сейчас попробовать тот дар богов, о котором нам рассказывали.

Эмоциональный рассказ влюбленного во что-то человека всегда покоряет искренностью и вызывает желание попробовать то же самое.

Но тренинг есть тренинг. Пришлось перенести дегустацию вина на вечер последнего дня.

Вино было действительно божественного вкуса.

9.4. ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА

Эта маленькая технология родилась в 2001 году на тренинге, который я проводила в городе Николаеве для консультантов одной известной косметической фирмы. Технологию я назвала «Эффективная технологическая цепочка».

Сейчас, проработав с ней много лет, могу с уверенностью сказать: «Она работает. Она эффективна».

Часто продавец имеет в своем арсенале множество различных инструментов работы с клиентом, но не всегда может связать их в единую пошаговую технологию. Об этом мы уже говорили в первых главах.

«Эффективная технологическая цепочка» применяется **на этапе презентации товара**, после того как был проведен сбор информации о потребностях клиента. В ней используются:

- ♦ *три типа вопросов (с завязкой, альтернативные и «Правильно ли я вас понял(а)...?»);*
- ♦ *прием «Именно поэтому...» (см. главу «Маленькие хитрости...»);*
- ♦ *«Формула продажи выгоды»;*
- ♦ *технология введения в ассоциацию.*

Главная **цель применения «Технологической цепочки»** — подвести клиента к необходимости совершить действие, которое запланировал продавец.

ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА (ЭТЦ)

1. Вопрос с завязкой (или вопрос из серии «Правильно ли я вас понял..?»), направленный на уточнение потребности или подведения итогов этапа сбора информации.
2. «Именно поэтому я хочу предложить вам... (название товара)» или «Для этого случая у нас есть...»
3. Презентационные предложения (4–7), созданные с помощью «Формулы продажи выгоды» (Характеристика + вы-переход + Выгода для клиента).
4. Введение в ассоциацию.
5. Предложение перейти к реальным действиям («Давайте попробуем прямо сейчас...»).

Пример

Этап 1. Вопрос с завязкой

— *Итак, вы хотите приобрести современный вместительный холодильник с мощной морозильной камерой, где можно замораживать свежие фрукты на зиму. Я правильно вас понял?*

— *Да. У меня маленький ребенок. Хочу его баловать ягодами и фруктами зимой. Он любит компоты. Консервы я делать не люблю. А магазинные компоты — это не то.*

Этап 2. Предложение

— *Замечательно. Именно поэтому я хочу предложить вам холодильник марки «А».*

Этап 3. Презентация с использованием «Формулы продажи выгоды»

Холодильник двухкамерный. Объем холодильной камеры, расположенной сверху, 267 л. Объем морозильной камеры, расположенной внизу, 79 л. Такой объем морозильной камеры позволяет вам одновременно хранить в ней до ... кг мороженных продуктов.

Холодильник имеет функцию автоматического оттаивания, что позволяет вам тратить меньше времени и сил на гигиеническую уборку. В дополнение к экономии вашего времени, в холодильных камерах с самооттаивающейся стенкой вся влага остается внутри камеры, и высокая влажность воздуха благоприятно влияет на хранение ваших повседневных продуктов, задерживая увядание и усушку.

Большие выдвигаемые сосуды, ящики и корзины удобны для размещения и доступа к продуктам. Прозрачные сосуды позволяют вам видеть содержимое и создают более благоприятное восприятие, чем сосуды из непрозрачной пластмассы. Решетчатые корзины обеспечивают свободную циркуляцию воздуха вокруг ваших продуктов и более благоприятные условия для охлаждения.

Это холодильник с маркировкой 4. В нем существует режим быстрого замораживания. Быстрое замораживание продуктов обеспечивает максимальное сохранение питательных, вкусовых и гастрономических качеств тех продуктов, которые вы решили хранить долго.*

В этом холодильнике встроены аккумуляторы холода, которые увеличивают в два раза по сравнению с обычными моделями время безопасного хранения замороженных продуктов в случае отключения электроэнергии. И ваши фрукты и другие замороженные продукты будут в безопасности в любой ситуации.

Звуковая и световая сигнализации о повышении температуры и неплотно закрытой двери помогают вам предотвратить возможные убытки от порчи продуктов...

Этап 4. Погружение в ассоциацию

Представьте. Лето. Вы покупаете свежую сочную сладкую клубнику или малину. Приносите домой. Мойте и кладете ее вот на эти специальные сетки. Затем размещаете эти сетки в холодильной камере... Вот так... Закрываете дверцу и включаете режим быстрой заморозки. Проходит два часа, и вы достаете твердые холодные ягоды и собираете их в пакет. Теперь они могут храниться в холодильной камере хоть до следующего лета в неизменном виде. И как здорово зимой достать замороженные летом фрукты и сделать из них душистый вкусный компот, который так нравится вашему ребенку.

Этап 5. Переход к действиям

Вы можете прямо сейчас попробовать, как открываются и закрываются дверцы и как выдвигаются все полочки. Вам удобно сделать это самой или вам помочь и показать все более детально?

Попробуйте эту технологию. Надеюсь, что вы оцените ее по достоинству.

Глава 10

ТИПЫ КЛИЕНТОВ

«Все люди разные!» Банальная истина. И все же... Они действительно разные и могут не понимать друг друга не потому, что не хотят или глупы, а потому, что они по-разному устроены внутри. Они по-разному воспринимают и обрабатывают информацию. Они по-разному мыслят.

Это глава о том, как в процессе разговора с клиентом понять, кто перед вами, «как он работает», и внести коррективы в свою коммуникацию, настроиться на клиента, перейти на его язык, помочь ему вас понять.

Типологий клиентов существует великое множество и... И я бы не хотела здесь вводить еще одну.

С моей точки зрения, любой «штамп на лоб» с диагнозом (этот «флегматик», этот «колеблющийся тип» и т. д.) не только обедняет общение, но и может привести к ошибкам при налаживании эффективной коммуникации. Ведь в большинстве случаев диагноз человеку предлагается поставить по тому, как он себя ведет. То есть критерием отнесения человека к тому либо иному типу предлагается считать его видимое поведение в момент наблюдения.

Да, но человеку могли испортить настроение или обрадовать его ровно за 10 минут до того, как он открыл дверь вашего офиса или магазина. И тогда вы видите уже не «чистое» поведение, а следствие недавних событий. Ведь и флегматик в определенные моменты своей жизни может повести себя как явный холерик.

Я за то, чтобы ориентироваться не на знание различных типологий, а на ситуацию, которая происходит «здесь и сейчас». Я считаю, что лучшее, что может сделать продавец при появлении клиента в поле зрения, это наблюдать, слушать и *слышать*, присоединяться к ситуации и состоянию клиента и... присоединившись, перехватывать инициативу и вести за собой.

В этом разделе речь пойдет о том, как, наблюдая за тем, что делают и говорят люди, выявить их личные стратегии получения информации и принятия решения и использовать полученные данные во время работы с ними.

Для тех, кто знаком с НЛП, просто скажу, что речь сейчас пойдет о **метапрограммах** человека в применении к продажам. Для тех, кто с НЛП не знаком... Может быть, оно и лучше. Просто прочтите материал, проанализируйте его и начните применять на практике. Практика, как известно, критерий истины: если что-то работает и каждый раз сбрасывает так как обещано, то этим можно пользоваться.

Примечание. Метапрограммы — это фильтры восприятия реальности человеком. Человек пользуется ими бессознательно для того, чтобы выбирать, какую информацию и в какой форме допускать к восприятию и какой информации придавать больше важности.

Итак, **чем же отличаются люди друг от друга в своих стратегиях?**

10.1. ФИЛЬТР ПЕРВЫЙ. ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ «ИЗБЕГАНИЕ/ДОСТИЖЕНИЕ»

В предыдущих главах я уже останавливалась на вопросе о том, что заставляет людей покупать. Мы говорили о потребностях, выгодах, ценностях и т. д.

Сейчас предлагаю рассмотреть вопрос мотивации несколько с другой стороны.

Теорий мотивации существует множество. В практике бизнеса чаще всего используется около сорока. Я хочу обсудить здесь только одну из них. Теорию о существовании двух типов глубинной мотивации.

Считается, что люди делятся на два типа:

- ◆ «избегающие» (мотивация «От»);
- ◆ «достигающие» (мотивация «К»).

Человек с мотивацией «От»

- ◆ Знает, чего он не хочет.
- ◆ Знает, от чего он хочет убежать, чего избежать.
- ◆ Знает, чего не должно быть.

Чаще всего от людей с доминирующей мотивацией «от» можно услышать следующие фразы:

— Я не хочу, чтобы было шумно. Мне мешает шум трамвая за окном. У вас есть квартиры, где не шумно и нет соседей-пьяниц? А еще подберите квартиру не в спальном районе. Это слишком далеко от центра города.

— Я не хочу слишком помпезную мебель. Она не должна быть слишком массивной.

— Я не хочу, чтобы оставался жирный блеск на коже после крема. Мне не нравятся кремы с запахом. Это ужасно, когда запах крема забивает запах духов.

— Куда угодно, но только не в Анталию. Не хочу, чтобы было такое количество наших туристов. Отдохнуть невозможно. Предложите что-нибудь другое.

Из каждой фразы можно понять, что человек не хочет. Но в них нет того, что он «хочет», вместо того что «не хочет». Положительная составляющая отсутствует.

Человек с мотивацией «К»

- ◆ Знает, что он хочет и что обязательно должно быть.
- ◆ Знает, что конкретно ему нужно.
- ◆ Знает, к чему он стремится.

Люди с доминирующей мотивацией «к» говорят фразами с положительной формулировкой желаний.

— Я хочу квартиру в тихом районе, в пяти-десяти минутах ходьбы от центра города. Чтобы был клубный дом и интеллигентные соседи.

— *Я хочу мебель современного дизайна. Легкую. Возможно сочетание стекла и металла.*

— *Я люблю кремы легкой консистенции, которые нежно наносятся и быстро впитываются. Желателен цветочный аромат.*

— *Я хочу поехать в Черногорию. Это новое направление и там можно отдохнуть спокойно.*

В каждой фразе есть указание на то, что человек хочет (а не на то, чего он не хочет).

Что важно знать для продаж

Если человек имеет одну из мотиваций в качестве доминирующей, то доводы, выстроенные на основе фраз для другого типа мотивации, он *не воспринимает*. Иногда просто не слышит их, «пропускает мимо ушей». Человек не обращает внимание на «непонятные» ему слова, не принадлежащие его миру.

Например, если перед вами человек с избегающей мотивацией и он заявляет, что не хочет, чтобы его новая квартира была в шумном районе, говорить ему: «Этот район тихий» — не имеет смысла. Не услышит. Ведь для него важно именно, чтобы *«не было шума»*.

Не понимая этого, продавцы часто начинают нервничать и обижаются: «Я только что рассказал все так подробно. А он как будто бы меня даже не слышал. Задает одни и те же вопросы!» Да, не слышал! Это так. И это необходимо понимать и учитывать.

И все же есть правила работы с людьми разного типа доминирующей мотивации.

Если вы во время этапа сбора информации определили, что перед вами человек с **доминирующей мотивацией «От»**, то вашу информацию на этапе презентации необходимо излагать по формуле **«От»** ⇒ **«К»**. При этом обязательно использование *значимых слов* клиента (об этом мы говорили в главе, посвященной презентации).

Человек должен понять, что вы услышали все его опасения. При этом часть **«К»** обязательна. Ведь вы должны повести за со-

бой клиента и создать в его голове нужные вам картинки. В этой ситуации мало человека заверить, что у него не будет того, чего он не хочет. Ему нужно рассказать, что у него будет взамен. И тогда ваши предложения могут звучать так:

— *Я вас понимаю. Никаких спальных районов. Я хочу показать вам квартиру на Пушкинской, почти в историческом центре. Окна выходят в тихий внутренний дворик. Никакого шума. Никаких неприятностей с соседями. Всего пять квартир, выкупленных состоятельными людьми. Ворота во двор закрываются на кодовый замок, поэтому никого лишнего во дворе вы не встретите.*

— *Наша фирма выпустила новый дневной крем X, применяемый для всех типов кожи. Крем имеет нежную консистенцию и при нанесении быстро впитывается, не оставляя жирного блеска. Использование высококачественной жировой основы позволило фирме отказаться от каких-либо отдушек. Поэтому крем не имеет запаха и его можно использовать с любыми духами.*

Если вы во время сбора информации определили, что перед вами человек с **доминирующей мотивацией «К»**, то в вашу информацию желательно излагать только **в положительном ключе**. Всякие «пугалки» и «страшилки» таких людей просто раздражают. Они даже могут разозлиться и «напасть» на продавца со словами типа: «Что вы меня пугаете? Вы мне лучше расскажите, что мне это даст. Я вас не спрашиваю, чего я избежу!»

— *Именно такую квартиру я и хотел вам показать. Тихий внутренний двор. Пять квартир, выкупленных состоятельными интеллигентными людьми. Надеюсь, вам соседи понравятся. Ворота с кодовым замком. Улица Пушкинская. Центр города. Вы сможете дойти до Дерибасовской за семь минут.*

— *Новая серия кремов X создана на основе последних научных разработок. Легкая консистенция позволяет наносить крем на вашу кожу легко и быстро.*

Крем молниеносно впитывается и дает быстрый лифтинговый эффект. Нежный цветочный аромат поднимает настроение и создает неповторимую чарующую ауру вокруг вас.

И заметьте, нет ни одного слова о страхах и неприятностях. Люди «К» хотят слышать именно то, что хотят. Только положительно упакованную информацию. И вновь желательно использовать в своей речи значимые слова клиента.

Обманчивая простота

А теперь я буду противоречить всему, что написано выше.

Никаких людей с мотивацией «К» или «От» не существует. Как и любое другое деление людей на типы, это деление по типу глубинной мотивации **условно**. Так проще. Определил тип, подобрал метод работы и вперед.

Но если реально посмотреть на вещи, то каждый человек чего-то избегает и к чему-то стремится. Да, некоторые мотивируют себя, чаще всего пугая самих себя различными страшными вариантами развития событий.

Другие больше любят думать о том, что они получают, если сделают то или иное действие. При покупке кто-то старается выбирать так, чтобы избежать нежелательных последствий, а кто-то думает только о той выгоде, которую получит. И при этом те же люди в других обстоятельствах могут вести себя совершенно противоположным образом.

Если изображать все это с помощью графического рисунка, то все мы гуляем по определенной шкале, где с одной стороны расположена точка «Избегание», а с другой «Достижение». В разных жизненных ситуациях и контекстах мы можем находиться на разных участках этой линии.

Например, на работе мы можем быть ориентированными на достижение результата, а дома больше избегать неприятных ситуаций выяснения отношений.



И все же какой-то край этой линии нам будет ближе. И чем ближе к краю, тем больше и чаще мы будем проявлять признаки человека «От» или человека «К».

«И что же теперь делать?» — спросите вы. **Слушать! Слушать, слышать, собирать информацию и анализировать в экспресс-формате.** Ведь в речи человека вы можете услышать как лингвистические структуры, указывающие на то, чего он хочет избежать, так и лингвистические структуры, показывающие, что этот человек хочет получить, к чему стремится.

— Я хочу высокую машину, чтобы можно было смотреть на дорогу с высоты и заезжать без проблем на бордюры. Ни в коем случае это не должна быть старая машина. Не хочу иметь проблемы с ремонтом. Хочу японский или корейский автомобиль. У них обслуживание дешевле. Обязательно коробка передач автомат. И чтобы расход топлива был небольшой. Литров семь-десять в городском цикле. И цена должна быть нормальной, не заоблачной. И чтобы салон не черный. Чтобы интерьер был современный и светлый. В общем, я хочу такую яркую женскую машину для города. При этом с элементами спортивного стиля.

Выслушав такую заявку, желательно понять, в каких моментах эта заявка сделана в варианте «От», а в каких — в варианте «К» и сделать презентацию с учетом этой информации. В приведенном примере по схеме «От» необходимо будет презентовать год выпуска машины, расход топлива, цену, интерьер. По схеме «К» — высоту клиренса, страну-изготовителя, коробку передач и экстерьер.

Всегда необходимо **присоединяться к текущему моменту.** Клиент все расскажет сам. Вам только нужно слушать, анализировать и тут же использовать полученную информацию для презентации вашего продукта.

10.2. ФИЛЬТР ВТОРОЙ. КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ? РЕФЕРЕНЦИЯ «ВНУТРЕННЯЯ/ВНЕШНЯЯ»

Предположу, что в своей практике вы встречались с людьми еще двух типов. Первые уверенно принимают решения само-

стоятельно и не нуждаются в чужих советах. Вторые всегда как-то неуверенно себя ведут в момент принятия решения, им постоянно нужно знать чужое мнение, необходимы чужие советы и взгляд со стороны.

И мы вновь говорим о различиях в стратегиях принятия решений. В зависимости от того, на чье мнение опираются люди при принятии решения, на свое или окружающих, их делят на **внутриреферентных** и **внешнереферентных**.

Почему продавцу важно знать, кто перед ним? Естественно, для того, чтобы не совершить «непоправимую» ошибку при продаже.

Внутриреферентный человек

Внутриреферентный человек имеет фокус принятия решения внутри. Он САМ принимает решения. Он сам знает, что ему нужно. Он может выслушать множество советов или прочесть множество рекомендаций, но его окончательное решение может вас сильно удивить. У него как бы существует внутренний стержень, собственная система критериев для принятия решения.

Если вы скажете этому человеку, что ему не идет его костюм, то получите в ответ: «А мне нравится! Вы ничего не понимаете в тенденциях моды».

Анекдот в тему

- Скажите, доктор, вы что, поменяли мне лекарство?
- А откуда вы узнали?
- Ну... то тонуло в туалете, а это всплывает...

Внутриреферентные люди терпеть не могут, когда им дают советы, когда их поучают или что-то рекомендуют им те, кого они сами пока не считают достойными доверия (их доверия). Ваше активное «нападение» в варианте: «Послушайте меня!..» — для таких людей как красная тряпка для быка.

Ярко выраженным внутриреферентным клиентам категорически запрещается говорить следующие фразы:

- ◆ *Я вам советую...;*
- ◆ *Послушайте меня...*

Кто вы такой в его (ее) мире? Какое вы имеете право давать ему (ей) советы? Если вы считаете себя профессионалом и специалистом, то это не имеет никакого значения до тех пор, пока внутриреферентный клиент сам не посчитает вас специалистом. То есть внутриреферентный клиент будет прислушиваться к вам только в одном случае: если он сам решил «назначить» вас специалистом в той области, которую вы представляете. Но не дай вам бог один раз ошибиться после «назначения». Вы будете быстро свергнуты с пьедестала.

Внутриреферентным людям запрещается говорить также фразы типа:

- ◆ *Все наши клиенты довольны этим...;*
- ◆ *Сейчас большинство считает...*

«Кто такие эти «все» люди, о которых вы говорите? Вот пусть они себе и считают все, что хотят!»

Внутриреферентный человек принимает решение только сам. «Все» ему не указ. «Пусть весь мир отдыхает!»

Внешнереферентный человек

Внешнереферентный человек имеет фокус принятия решения вовне. Чем больше людей одобряют его выбор или сделали такой же, тем больше он будет уверен, что делает правильно.

Если вы скажете ему, что ему не идет костюм, то существует большая вероятность того, что этот костюм больше не будет надет.

Внешнереферентные люди очень тяжело принимают решение сами. Поэтому им необходима постоянная поддержка и руководство. Если этого не сделаете вы, то это сделает кто-то другой. И тогда вы не управляете процессом принятия решения.

Клиентам с ярко выраженной внешней референцией категорически нельзя говорить следующее:

- ♦ *Это ваши деньги. Решайте сами, что вы возьмете...*
- ♦ *Вам должно быть виднее. Я не знаю всех обстоятельств и посоветовать не могу...*

То есть категорически противопоказаны высказывания, направленные на то, чтобы человек принял решение сам.

Они полностью деморализуют внешнереферентного человека и он(а) теряет точку опоры при принятии решения.

По каким признакам можно определить, кто перед вами?

Внутриреферентные	Внешнереферентные
<p>1. В высказываниях присутствует <u>активное «Я»</u>:</p> <p>— Я думаю, что...</p> <p>— Я хочу посмотреть вот это и вот это...</p> <p>— Мне не идут вещи такого фасона... Я не хочу даже смотреть.</p> <p>— Покажите мне прайс. Я хочу сам(а) посмотреть, что и сколько.</p>	<p>1. Большинство высказываний содержат <u>пассивное «Я»</u>:</p> <p>— Вы знаете, мне говорили, что вещи этой фирмы не очень качественные...</p> <p>— Посоветуйте мне. Что лучше на мне сидит? Что лучше взять?</p> <p>— В журналах пишут, что такой цвет сейчас не моден. Мои подруги мне не советовали.</p>
<p>2. Если <u>другие люди</u> или источники информации и появляются в рассказе, то они упоминаются только <u>вскользь</u>:</p> <p>— Я видел(а) такую модель в журнале. Там о ней столько всего написали. Покажите. Я хочу сам(а) посмотреть и проверить.</p> <p>— Друзья сказали, что у вас хорошая кухня. Хочу удостовериться сам. Принесите мне...</p>	<p>2. <u>Другие люди</u> или источники информации присутствуют в рассказе, <u>как советчики</u>:</p> <p>— В журнале «Х» написали, что сейчас модны вещи с V-образным силуэтом. У вас есть такие?</p> <p>— Все мои друзья советуют покупать только японскую машину. А я даже не знаю. Вроде и о корейцах в Интернете и журналах пишут как о хороших машинах. А что вы скажете?</p>
<p>3. Их поведение <u>слабоуправляемо</u>. В офисе или магазине, куда они зашли, сами решают, куда им пройти и когда сесть. Ваше приглашение могут проигнорировать. Или принять, но сделать все равно по-своему. Даже если сделают по-вашему, то это может означать только то, что пока они присматриваются и решили поиграть в «правила приличия»</p>	<p>3. Их поведение <u>управляемо</u>. Лишний раз спросят, можно ли что-то сделать. Ваше приглашение примут с благодарностью как руководство к действию. В дальнейшем общении будут ориентироваться на ваши рекомендации и советы.</p> <p>4. Часто <u>приходят</u> в магазин (на презентацию, на просмотр и т. д.) <u>не одни, а с советчиками</u> (подругами, родственниками, специалистами и т. д.), которые напрямую не участвуют в процессе выбора, но всегда привлекаются на этапе оценки (стоит или не стоит брать, идет или не идет и т. д.)</p>

Как общаться с людьми разного типа при продажах (и не только)

Правила общения с внутриреферентным человеком

1. Уважительно относитесь к высказываемому внутриреферентными людьми мнению. Для людей данного типа их мнение — это главное. Даже если они не правы.
2. Не спорьте. Не говорите: «Нет. Это неправильно. Я сейчас расскажу вам, как надо...» Этими фразами вы только вызовете агрессию.
3. Давайте информацию — и только. Без нажима и явного подталкивания к решению. Такой нажим быстро отслеживается и начинается сопротивление. Сопротивление не вашему предложению, а форме, в которой оно делается. Это отдаляет момент продажи.
4. Все, что вы найдете в следующем разделе (для внутриреферентных людей), применять запрещается.
5. Есть замечательная **формула**, которая позволяет **влиять на внутриреферентных людей**.

«Я могу дать вам информацию (рассказать, показать и т. д.). Но только вы можете принять решение... (а дальше вы говорите о том, что предлагаете)».

Пример

— *Я могу вам показать и принести в примерочную несколько свитеров. Посмотрите и сами примите решение, какой из них вам лучше подходит.*

— *Я могу провести вас по нескольким квартирам и рассказать о них. А дальше смотрите сами. Ведь это ваши деньги. Вам там жить. Поэтому вы сами посмотрите и решите, какую квартиру вы покупаете.*

Если вы присмотритесь внимательно к предложениям, то заметите, что в конце стоит четкая рекомендация, что делать. Но

форма, в которую она уложена, позволяет обойти систему контроля внутриреферентного человека.

6. Узнайте, кого данный клиент **сам** считает, **сам** «назначил» специалистом в вашей области, достойным доверия, к которому он(а) прислушивается. При аргументации ссылайтесь только на данный источник. Ваши личные аргументы и ваши личные источники оценки не имеют для внутриреферентного человека никакого веса.

Правила общения с внешнереферентным человеком

1. Выясните, кто и что им советовал, на основании чего или чьего мнения они пришли к вам. Во время презентации старайтесь делать ссылки на советы и рекомендации тех, кто был советчиком:

— *Моя подруга посоветовала прийти к вам. Она сказала, что вы хороший стоматолог.*

— *Я думаю, что мы сделаем вам такую же процедуру, как и вашей подруге. Нарастим вот этот зуб с помощью новой технологии...*

2. Если человек пришел не один, а с «группой поддержки», то выясните, кто является главным советчиком. А затем делайте продажу с ориентацией на данного советчика в большей степени, чем на клиента.

3. Опирайтесь на признанные, уважаемые источники информации и оценки:

— *В последнем номере «Cosmopolitan» ведущие косметологи мира советуют...*

— *Тест-драйв данной машины, который провели специалисты журнала «Автомир», показал...*

4. Опирайтесь на мнения известных людей, которых уважает ваш клиент. Это могут быть как всемирно известные личности, так и люди из круга знакомых данного клиента:

— *Косметикой этой марки пользуются Селин Дион, Бил Клинтон и Дима Билан.*

— *Именно такой автомобиль купил себе Арнольд Шварценеггер.*

— *В этом доме купили себе квартиры... (далее идет перечисление тех, в чей круг входит ваш клиент).*

— *Хотите, я дам вам телефон нашего клиента А. П.? Вы же, наверное, его знаете. Спросите у него совет. Он постоянный наш клиент.*

5. Опирайтесь на мнение большинства:

— *Сейчас во всем мире модны туфли именно с таким каблучком. Все просят и покупают только такой фасон. Примерьте...*

— *Предыдущую партию у нас просто размели в момент. Покупайте!*

— *Большинство туристов сейчас выбирают Турцию, Египет или Черногорию. Зачем экспериментировать и ошибаться. Люди же плохое выбирать не будут.*

6. Давайте советы, как специалист, и четко высказывайте свое мнение по поводу того, что данному человеку необходимо купить.

— *Я давно этим занимаюсь. Послушайте меня как специалиста. Берите... (далее ваша рекомендация).*

Помните, что внешнереферентного клиента выпускать из-под своего влияния нежелательно. Даже если вы потратили на уговоры два часа и человек, уверенный в своем выборе, пошел за деньгами, то у вас не может быть никакой уверенности, что он вернется. Любая фраза типа: «Это ерунда. Не бери», произнесенная случайно встреченным знакомым, может свести на нет все ваши усилия.

Примечание 1

Как и в предыдущем разделе, хочу сказать, что «чистых» внутриреферентных и внешнереферентных людей не существует. **Это условное разделение.** Очень часто все зависит от «цены вопроса» или «степени знакомства» клиента с предметом.

Внутриреферентный человек может вести себя некоторое время как внешнереферентный в области, где он не имеет никакой информации или мнения. Например, при неожиданном заболевании он будет слушаться врача, пока считает его компе-

тентным или пока не наберет информацию, достаточную для выработки своего собственного мнения.

Внешнереферентный будет вести себя как внутривереферентный в вопросах, с которыми знаком давно, если уверен в своем мнении, многократно подтвержденном другими и постоянным результатом. Например, внешнереферентную домохозяйку невозможно убедить в том, что она неправильно печет торт, который является ее фирменным тортом уже многие годы.

Примечание 2

Люди могут не показывать свою референтность, если цена вопроса невелика. Ошибка в этом случае не имеет особенного значения. Поэтому при покупке продуктов питания, мелких предметов и т. д. человек может вести себя не всегда согласно своему типу.

Референтность рельефно проявляется в ситуациях серьезного выбора, когда цена вопроса велика.

10.3. ФИЛЬТР ТРЕТИЙ. КАК ПРИНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЯ? ФАКТОРЫ (СТРАТЕГИИ) УБЕЖДЕНИЯ

В дополнение к *фокусу принятия решения* существуют еще и *факторы убеждения*. Здесь главный вопрос: «**Как именно этот человек убеждает себя купить?**» Какова стратегия, каков процесс принятия решения о покупке?

Выделяют пять факторов или *стратегий убеждения*. Люди убеждают себя сделать покупку:

- ◆ с помощью определенного количества примеров;
- ◆ путем сверки ценностей;
- ◆ учитывая период времени;
- ◆ автоматически;
- ◆ с помощью отрицания (никогда не уверен).

Перед тем как читать дальше, вспомните недавний случай, когда лично вы делали какую-то серьезную покупку. То есть покупку на серьезную для вашего бюджета сумму. Например, ав-

томобиля, стиральной машины, мебели, шубы, квартиры и т. д. Процесс покупки шоколадок или мелких предметов обихода подвержен другим законам. Нас интересуют покупки, когда вам необходимо было принять важное решение при выборе. При этом желательно, чтобы покупку делали именно вы, а не сообща всей семьей.

Вспомните весь процесс принятия решения и, читая дальше, сравните свой процесс с описанием пяти вариантов (для диагностики своей собственной стратегии).

Вначале разберем два чаще всего встречающихся варианта.

Вариант 1. Убеждение с помощью определенного количества примеров

Что делают люди, таким способом убеждающие себя, например, купить телевизор?

Шаг 1

Создают себе обобщенный образ того телевизора, который они хотят.

— *Хочу что-нибудь с большим плоским экраном, чтобы зрение не портилось. Что-нибудь из новых моделей. Можно с хорошим звуком. Может быть, даже с акустической квадросистемой. А еще я не хочу черный. Пусть будет серебристый...*

В этом описании критерии могут изменяться и сдвигаться по мере поступления новой информации. То есть критерии подвижны.

Шаг 2

Исследуют имеющийся в магазинах выбор.

Они делают как бы «сканирование» всего имеющегося на данный момент товара. Это может занимать один или несколько дней. При этом они проходят **от 3 до 7 торговых** точек. Не больше. Этой выборки им хватает, чтобы сделать общий обзор и подобрать 1–2 модели телевизоров, которые понравились. И не факт, что эти модели будут совпадать по характеристикам с обобщенным образом, с которого исследование было начато.

Шаг 3

Отправляются в тот магазин, где им больше понравились либо цены, либо обслуживание, либо еще что-то, и делают покупку.

Особенность

Итак, такого покупателя убеждает количество примеров. То есть, 3–7 точек, которые он проходит, дают ему понимание того, что есть на рынке, и дальше он больше ничего не ищет. «Все понятно! Картина ясна!» Он уверен, что во всех остальных точках он, скорее всего, найдет то же самое. Тогда зачем тратить время и силы?

Так как ценностные критерии выбора у такого покупателя плавающие, профессиональный продавец имеет возможность сдвигать их и предлагать другие модели товара, добавляя какую-то новую информацию. И можно не удивляться, когда покупатель, ориентированный на убеждение с помощью ограниченного количества примеров, зайдя за товаром одной марки, который он выбрал после похода по нескольким магазинам, купит товар совершенно другой марки после умелой работы продавца.

Рекомендации для продавцов

Если вы поняли, что у потенциального покупателя нет четких критериев выбора и он «просто смотрит», то действуйте.

1. Предложите ему 3–5 вариантов разного товара (или вариантов вашей услуги). Пусть он получит возможность выбора благодаря вам. Пусть отпадет необходимость ходить по другим магазинам. Расскажите, что все, представленное у вас, есть у ваших коллег и по всему городу. Так что он может сделать выбор из того ряда, который видит перед собой. Этот же ряд он увидит везде. Так зачем же ходить дальше?
2. Если клиент все же решил пройти еще парочку магазинов, точек, отпустите его, постаравшись оставить самое лучшее впечатление о себе и вашем магазине. Также вы можете

воспользоваться одной из лингвистических формул легкой манипуляции, сказав на прощание: *«Да, иметь возможность выбора — это важно. Прежде чем вернуться к нам, вы можете посмотреть, что есть у наших коллег»* (технология «Прежде чем сделать то, что нужно, вы можете сделать что-то второстепенное»).

Вариант 2. Убеждение с помощью сверки ценностных критериев

Этот вариант тоже встречается очень часто. Что делают люди с такой стратегией принятия решения?

Шаг 1

Они вначале определяют для себя четкие критерии выбора товара.

Пример

Параметры телевизора:

1. *Телевизор должен вписываться в интерьер и гармонизировать с ним по цвету.*
2. *Размер диагонали экрана 80 дюймов.*
3. *Динамики только на передней панели.*
4. *Панель для присоединения антенного провода и видеомагнитофона должна быть сбоку, а не сзади.*
5. *Должен быть телетекст.*
6. *Усилитель слабого сигнала.*
7. *Модель текущего года.*
8. *Телевизор только «белой» (европейской) сборки.*
9. *Цена до X евро (рублей, гривен и т. д.).*

Шаг 2

Собирают всю имеющуюся и доступную им информацию об интересующем их товаре из всех возможных источников.

Это могут быть знакомые, продавцы различных магазинов, специалисты-электронщики на работе и т. д. Источниками

информации становятся тематические каталоги, рекламные буклеты, специализированные журналы и, конечно же, Интернет.

Разбираясь в информации, люди этого типа находят новые критерии выбора и могут добавить их в свой список. Параллельно может прийти решение о приобретении определенной модели телевизора, которая соответствует всем требованиям списка критериев.

Шаг 3

Далее они начинают ходить по реальным торговым точкам или интернет-магазинам и искать выбранную ранее модель (либо модель, которая соответствует всем выписанным критериям).

Они могут купить товар (в данном примере телевизор) в первом же попавшемся им магазине, если он там есть в наличии. Дальше они не пойдут. Им не нужно проходить много точек. Они уже давно все решили.

Они видят товар. Далее делают «сверку» со своим списком критериев (качеств). Если все критерии удовлетворены, то они просто берут и покупают.

Если же нужной, выбранной модели нет, то такие люди могут пройти множество магазинов в поисках именно ее. Они могут ждать много дней, недель и даже лет, пока не найдут именно тот товар, который они хотят, который удовлетворяет всем критериям их списка. И купят только тогда, когда все критерии совпадут.

«Я хочу купить то, что я хочу, а не то, что есть!» — вот их девиз.

Почему такой вариант еще называют «убеждением с помощью ценностей»? Потому что ценности — это то, что *важно*. Важно для данного конкретного человека.

При составлении списка критериев выбора человек на самом деле составляет список ценностей. Для него *важно*, чтобы все те параметры и качества, которые записаны, присутствовали в выбранном товаре или услуге. Это очень важно! Если он купит что-то иное, то «предаст» самого себя и свои ценности.

Рекомендации для продавцов

Всегда проводите «Технику оценки» (см. главу 7). Именно она может дать вам список ценностей. Список критериев, которые важны для данного клиента.

А затем постарайтесь показать, как ваш товар или услуга соответствуют этому списку.

Не спорьте. Когда вы подвергаете критике или сомнению целесообразность какого-то критерия в списке клиента, вы фактически говорите: «Вы думаете неправильно. То, что для вас важно, это ерунда. Я вам сейчас скажу, что важно и правильно».

Дальше вы можете «собирать свои игрушки из песочницы». Вы для клиента персона нон-грата. Вы позволили себе раскритиковать его ценности.

Это редко кто прощает. Далее вы можете говорить все, что угодно и апеллировать тем, что хотели как лучше для клиента, думали о его выгоде и так далее. Но это уже не поможет в большинстве случаев.

Вариант 3. Убеждение периодом времени

Людей, которые выбирают с помощью критерия «период времени», можно пожалеть.

Их девизом можно считать одну из фраз: «*С этой мыслью надо переспать*» или «*К этой идее надо привыкнуть*». При этом привыкать они к идее могут в течение 3–8 недель.

Такой человек будет приходить к одному и тому же телевизору (дивану, шубе и т. д.), в один и тот же магазин периодически. Раз или два в неделю. Будет мысленно «примерять» телевизор к своему интерьеру. Щупать и осматривать его. Спрашивать продавца о его характеристиках (в который раз). Будет думать о нем дома. Обсуждать со знакомыми. «Примеряться» к покупке. И только через *некоторое время* человек наконец примет решение и пойдет в магазин за «выстраданной» покупкой.

Почему я написала, что этих людей можно пожалеть? Потому что часто, когда они наконец решаются на покупку, выясняется,

что время упущено. Облюбованный диван или уже ставшая за столько времени привычной и желанной шуба куплены кем-нибудь другим.

Рекомендация для продавцов

Если вы видите покупателя уже не первый раз, и он примеряется к одному и тому же товару или услуге (машине, мебели, квартире, туристической поездке и т. д.), то есть два пути работы с ними.

1. *Оставьте все как есть.* Клиент «на крючке» собственной стратегии принятия решения. Не мешайте ему «приспосабливаться» к покупке. Каждый раз встречайте его приветливо. Терпеливо рассказывайте в энный раз обо всех особенностях и характеристиках товара. Обсуждайте товар с покупателем, даже если вам кажется, что вы толчете воду в ступе. И ждите, когда клиент созреет. При этом не зацикливайтесь на этом клиенте. Продавайте товар тому, кто захочет его купить более быстро. Вы ведь не давали никаких обещаний. Это ваша работа.

Пример

В моей личной практике была ситуация, когда мы делали обмен и продавали квартиру. Квартира находилась в престижном на тот момент районе и стоила дорого. Поэтому клиентов было не так много.

Одна из возможных покупательниц ходила к нам как на работу один раз в неделю в течение полутора месяцев. Она всегда заходила и говорила фразу типа: «Я понимаю, что я вам уже надоела. Но я никак не могу привыкнуть. Квартира мне нравится, но я должна еще посмотреть».

Дальше она начинала ходить по квартире, замирая периодически в каких-то точках. Потом я узнала, что она в это время создавала в своей голове проект реконструкции. Она сказала: «Да, я беру!» только тогда, когда поняла, как и каким образом она будет делать реконструкцию, где у нее будут арки, как будет стоять мебель, какие окна она вставит вместо существующих и т. д.

2. *Попробуйте немного ускорить процесс принятия решения с помощью «технологии создания дефицита».* Если вы видите, что процесс затягивается, то можете намекнуть, что товар скоро могут купить. Это вряд ли сильно поможет. Человек просто начнет мучиться более интенсивно и, возможно, время принятия решения чуть-чуть сократится. Эту технологию можно применять только в случае, когда ваш товар или услуга действительно быстро продается. Иначе человек, так и не принявший решение, после применения вами технологии, найдя товар все еще не проданным, перестанет вам доверять.

Вариант 4. Автоматическое убеждение

Людам с этой стратегией принятия решения можно позавидовать еще меньше, чем предыдущим. Их может убедить кто угодно и в чем угодно.

Именно они часто становятся жертвами тех, кто продает «чудо-товары», или просто хорошо подготовленных продавцов, которым все равно, останется ли покупатель доволен или нет. Главное — продать.

Я не буду останавливаться долго на этой стратегии принятия решения. Эти покупатели отличаются от всех остальных тем, что *они покупают*. То есть особых технологий работы с собой не требуют. Им просто нужно исполнить замечательно яркую презентацию товара с упором на все самые-самые «чудо-качества» и... они купят. Даже если товар им не особенно нужен. Иногда даже на деньги, которых у них нет, то есть в кредит или займы.

Рекомендации для продавцов

Уважаемые продавцы! Будьте осторожны и внимательны с такими людьми. Я понимаю, что у вас план, от которого зависит зарплата. И все же будьте внимательны к ближнему. Ведь такая стра-

тегия автоматического убеждения многим из ее обладателей создает жизнь, полную проблем и конфликтов с близкими.

Кроме того, продав товар один раз таким людям, вы можете лишиться других клиентов.

Покупатели такого склада через некоторое время приходят в себя и понимают, что их вновь «уговорили» и «надули». Они смотрят на энную чудо-кастрюльку или чудо-средство и понимают, что они им не нужны. Они выдерживают скандалы с домашними, которым уже надоели эти «бездумные траты денег». Затем они либо приходят к вам скандалить, либо рассказывают всем о вас самые страшные истории. И вы лишаетесь многих других потенциальных клиентов.

Автоматически убеждаемых людей можно идентифицировать по поведению. Они:

- ◆ либо слушают вас и втягиваются в вашу презентацию с восторгом, эмоционально и полностью;
- ◆ либо начинают убегать и говорить: «Не надо мне ничего показывать! Знаю я вас! Опять уговорите на какую-то ерунду! У меня такого уже целый дом!»

Если вы все же решили сделать продажу, то лучшего покупателя вам не найти. И не пугайтесь такого рьяного отказа. Просто удержите клиента и начните рассказывать, показывать, давать попробовать и так далее. И клиент ваш. А дальше — дело вашей совести.

Примечание. К сожалению или к счастью, клиентов со стратегией автоматического убеждения в природе существует не так много. Они — редкий вид.

Важное дополнение

Факторы убеждения конкретного человека не всегда легко выявить. Иногда вы, как продавец, просто не имеете времени, чтобы разговорить клиента. А если вы проводите презентацию для целой группы, то выявить предпочитаемую стратегию убеждения каждого из присутствующих сложно.

Предлагаю ориентироваться на то, что большинство людей имеет одну из двух стратегий: либо «Сверка с ценностями» либо «Количество примеров». А раз так, то рекомендации просты. В работе с любым клиентом всегда применяйте:

- 1) «Технику оценки» (что позволит выявить набор ценностей, которые важны для клиента и которые можно использовать в презентационных спичах);
- 2) «Технику трех цен» (что позволит всегда создать выбор, который важен для людей с фактором «Количество примеров»).

Клиенты со стратегиями «автоматического убеждения» и «периодом времени» проявятся по ходу работы с ними.

Вариант 5. Стратегия отрицания, или «Никогда не уверен!»

Это отдельный случай!

Таких покупателей называют даже не «сложными», а «трудными» клиентами. Именно они на аргументы продавца находят тысячу негативных ответов.

— *Этот телевизор имеет сертификат качества...*

— *Уважаемый, ну кто верит сегодня сертификатам качества? Зайдите в Интернет, сделайте заказ, и вам пришлют сотню таких сертификатов.*

Или:

— *Мы получаем нашу косметику прямо с завода-изготовителя, находящегося в Швейцарии.*

— *Вы наивны, дорогая. Знаю я ваши прямые поставки. Все сделано в Польше или на Малой Арнаутской в Одессе. У меня знакомая то же самое возит из Пловдива и продает в пять раз дешевле, чем вы тут поставили. Не надо из покупателей делать дураков.*

И чем больше продавец старается привести аргументов в защиту своего товара или своей позиции, тем больше негатива получает в ответ. Что делать?

Причин такому поведению покупателей может быть как минимум две.

Причина 1. Покупатель решает свои психологические проблемы

Иногда люди по каким-то причинам:

- ♦ не могут самоутвердиться в жизни тем способом, которым хотели бы (на работе, в бизнесе, в личных отношениях и т. д.);
- ♦ находятся в ситуации, в которой испытывают унижение, дискомфорт и т. д.

Пытаясь выйти из зоны дискомфорта, они находят для себя самый простой способ решить свои психологические проблемы. *Они стараются унижить кого-то другого.* Если у них это получается, то на некоторое время они успокаиваются и испытывают удовлетворение собой.

Кто чаще всего становится громоотводом для таких людей? Все, кто по возрасту или долгу службы не имеет возможности или права отвечать грубостью на грубость. И знаменитая фраза «Покупатель всегда прав!» ставит продавцов именно в такую ситуацию.

Я считаю, что *покупатель может быть не прав.* И некоторых действительно нужно выводить из магазина, офиса или просто терять как клиента. Но я здесь не об этом.

Уважаемые коллеги! Если вы вдруг понимаете, что ваш клиент нуждается в психологической помощи, то не стоит принимать его (ее) поведение на свой счет. Я не призываю к всепрощению. Вы такой же человек, как и все, и имеете право на уважительное отношение, особенно когда выполняете свои обязанности на рабочем месте. И вы не обязаны выслушивать оскорбления или терпеть хамство. Но и обижаться или агрессировать тоже не стоит.

Известно, что чем более демонстративно человек ведет себя в отстаивании чего-либо, тем больше шансов, что именно в этом вопросе он не уверен в себе. Человек, *из кожи вон лезущий*, чтобы доказать любыми средствами (шокирующим поведением, словесной атакой и т. д.) свою состоятельность (красоту, смелость, умственный потенциал и т. д.), скорее всего, именно в этом вопросе не уверен в себе.

Поняв это, вы можете выбирать тактику общения, которая приемлема для вас и согласуется с культурой вашей организации. Вы можете, например, «подыграть» клиенту. Человеку явно не хватает уважения? Сыграйте в игру «К нам пришел самый восхитительный клиент!» Человек хочет поругаться и снять стресс? Не поддерживайте игру клиента своей обратной агрессией. Оставайтесь абсолютно спокойным и отстраненным. Со стенкой поругаться трудно. Поток агрессии быстро иссякает. Поиграйте в игру «Я — стенка!»

Вам не имеет смысла обижаться и тем более злиться на этих людей. Все, что с ними происходит, относится только к их жизненной ситуации и им самим. И никак не касается вас!

Причина 2. Встроенная стратегия принятия решения «Никогда не уверен!»

Такие люди просто так устроены, что им *нужно испытать ваше предложение или ваши аргументы «на излом»*. Их убеждают не аргументы за, а уничтожение аргументов против.

Для продавца ситуации общения с такими людьми часто оказываются стрессовыми и выводящими из рабочего режима. Как я уже говорила выше, такие люди каждому приведенному продавцом аргументу противопоставляют свои контрпримеры и контраргументы. И чем больше продавец старается переубедить, тем больше увязает в аргументах клиента.

Что здесь можно посоветовать?

Совет 1. *Эмоционально не втягиваться. Оставаться спокойным и отстраненным от происходящего.*

Как и в предыдущем случае, советую понять, что к *вашей личности весь этот разговор отношения не имеет.*

Перед вами просто другой человек со своими проблемами (в данном случае со своим способом убеждения самого себя). Он не издевается, а просто так живет. Так устроен. Ну что делать? Не обижаемся же мы на французов или китайцев, что они говорят не на русском языке, а на своем.

Совет 2. Итак, вы прислушались к моему первому совету и убрали эмоции. Теперь можно применить один из следующих вариантов работы с данного типа людьми.

1. *«Потерять».* Если вы не хотите работать с таким человеком, то можете его «потерять», очень вежливо сказав ему (ей), что у вас нет такого товара или вы не можете ничем помочь. Дело в том, что клиенты такого типа, как правило, занимают очень много времени продавца, «подсаживают» его «энергетически» и морально, прививают комплекс неполноценности и «забирают» уверенность в себе (это аллегория).

Продавец после встречи с таким клиентом часто долго не может прийти в себя и быть эффективным с другими клиентами. Так, может быть, лучше за это время обслужить 5–10 человек, которые хотят купить, чем тратить время и энергию на одного такого, пытаясь ему и себе что-то доказать, при этом с непредсказуемым результатом?

2. *«Спровоцировать».* Раз мы согласились с тем, что «мы его теряем», то почему бы напоследок не применить другой прием.

Человек со стратегией «никогда не уверен» любит возражать, отрицать сказанное другими, находить противоположные аргументы.

Этим можно воспользоваться. Нужно только подставить под его критику такой аргумент, критикуя который человек сделал бы нужное для нас действие или пришел к нужному нам выводу.

— *Цвет этой помады какой-то не такой, как я хочу. Это ужас! Невозможно подобрать то, что нужно!*

— *Да, боюсь, что это слишком яркая для вашего возраста помада...*

— *Для моего возраста, деточка, подходит любая помада! Заверните!*

Или:

— *Такие деньги за эту мебель? Из Италии? За кого вы меня принимаете? Точно такой же гарнитур продается на промрынке, как сделанный в Закарпатье, за копейки.*

— *Как я понял, вы не потянете эту модель по деньгам... Тогда я могу предложить вам вот эти гарнитуры подешевле.*

— *Я?! Не потяну?! Да я вас вместе с вашим магазином куплю!.. Покажите мне все документы и пригласите директора. Я буду договариваться об условиях покупки только с ним! Не с вами же...*

3. «Утрировать». В этом случае применяется принцип айкидо: «Помоги врагу упасть там, где ему будет удобно». Идея айкидо и приема утрирования основана не на сопротивлении, а на присоединении к действиям и энергии противника и логическом их завершении. То есть вы выслушиваете аргументацию клиента и доводите его логику *до абсурда* так, чтобы этот абсурд был явно виден.

— *Мы уважаемое агентство, имеющее все официальные документы регистрации. Мы на рынке уже семь лет...*

— *Все риелторы — жулики. Только бы сорвать свои проценты и подставить клиента. Знаю я вас.*

— *Вы хотите сказать, что в этом городе и в этой стране нет ни одного честного человека, занимающегося недвижимостью... все обманывают... нет ни одной честной сделки и все до единого, кто обратился к риелтору или маклеру, пострадали? Вы хотите сказать, что документы на квартиру, в которой вы сами сейчас живете, тоже липовые?*

— *Нет. Ну не совсем так глобально.*

— *Ну вот, мы из тех, кто ведет бизнес честно.*

4. «Вопрос в лоб». Это перевод с официального общения на личностный уровень.

Не все люди, критикующие товар, способны вступить в прямой конфликт на личностном уровне.

— *Вы говорите, что это «фабричная Турция»? А какая разница, «фабричная Турция» или турецкий ширпотреб... Все турецкое некачественное. Сколько раз убеждался.*

— *Правильно я понимаю, что вы сейчас говорите, что я, лично я, вас сейчас обманываю, говорю неправду и пытаюсь сознательно продать вам некачественный товар?*

Последний вариант применим, только если продавец уверен в себе, в своем товаре и обладает некой харизмой. Покупатель должен почувствовать внутреннюю силу и уверенность человека, работающего с ним.

Замечание

Все варианты работы, приведенные выше, имеют еще одну специфику. Их исполнение требует некоего актерского мастерства и умения управлять интонацией своей речи. Если вы начнете говорить назидательным тоном или с угрозой, то ни один прием не сработает, и ситуация перерастет в конфликт или скандал. Все вопросы нужно задавать мягким тоном с метасообщением «помогите мне понять».

10.4. ФИЛЬТР ЧЕТВЕРТЫЙ. КАНАЛЫ ВОСПРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ (ВИЗУАЛЫ, АУДИАЛЫ, КИНЕСТЕТИКИ)

Ситуация:

— *Девушка, мне нужны туфли. Я хотела бы, чтобы они были мягкими, нигде не жали и был устойчивый каблучок. Мне нужна удобная обувь на каждый день.*

— *Да, конечно. Вот. Посмотрите на эти туфельки. Красивый модный каблучок, блестящая лаковая поверхность, модная пряжка. Самая последняя коллекция. Вы можете посмотреть каталог этого года и увидеть их там. Берите. Не пожалеете.*

— *Да, но на таком каблучке мне тяжело будет ходить, и они мне немного жмут.*

— Это кожа. Она растянется. Зато сами посмотрите, как красиво эти туфли смотрятся на вашей ноге! Такая изящная ножка... Все будут обращать на вас внимание.

— Нет, спасибо. Я пойду еще посмотрю в других магазинах...

— Странная какая-то. Я ей самое лучшее, а она...

Люди воспринимают мир по-разному.

Мы, люди, так устроены, что воспринимаем информацию из мира с помощью пяти органов чувств. Мы видим, слышим, чувствуем, ощущаем вкус и запах.

И все же **у каждого из нас есть свой предпочитаемый канал получения информации**. Кто-то легче воспринимает визуальную информацию и мало что запоминает на слух. Кто-то, наоборот, готов слушать вас сутками. А для третьих рассказывай — не рассказывай, показывай — не показывай, а дай все потрогать, пощупать, разобрать на составляющие.

Каждый из нас пользуется какими-то каналами восприятия информации чаще, чем другими. И это серьезно сказывается на том, как мы общаемся, принимаем решение, как мы оцениваем то или иное событие в нашей жизни, тот или иной товар, ту или иную услугу.

О делении людей на **визуалов, аудиалов и кинестетиков** (иногда еще добавляют **дигиталов**) уже много написано. Если вы захотите узнать больше, то к вашим услугам множество статей и книг, где эта тема разбирается. Здесь я хотела бы остановиться только *на основных моментах*, которые просто необходимо учитывать в коммуникации и в продажах.

Итак, все началось с НЛП (НЛП — нейролингвистическое программирование). Создатели НЛП когда-то и предложили объединять людей в категории по типу восприятия информации:

- 1) тех, кто предпочитает получать информацию через визуальный канал, назвали **визуалами (V)**;
- 2) тех, кто предпочитает получать информацию через аудиальный канал, назвали **аудиалами (A)**;

3) тех, кто предпочитает получать информацию через ощущения, то есть через так называемый, кинестетический канал, назвали **кинестетиками (К)**.

Деление, конечно же, **очень условное**. Потому что *в реальности нет никаких визуалов, аудиалов и кинестетиков*. В реальности все несколько сложнее:

- ◆ любой человек, если у него нет патологии (слепоты, глухоты и т. д.), пользуется всеми каналами получения информации **одновременно**;
- ◆ предпочитаемым каналом можно считать канал, по которому человек легче и быстрее воспринимает информацию, но это не означает, что он не может эффективно использовать и все другие каналы;
- ◆ человек может воспринимать информацию в одном канале, хранить в другом, а выдавать ее в третьем;
- ◆ *в разное время и для различных задач один и тот же человек может пользоваться различными каналами сбора информации вне зависимости от того, какой канал он предпочитает использовать обычно.*

Демонстрацией последнего тезиса, например, может служить чаще всего наблюдаемая стратегия выбора автомобиля клиентами в автосалоне.

Стратегия выбора автомобиля клиентами в автосалоне

Этап	Включенный канал	Что нужно делать продавцу	Рекомендуется использовать слова	Не рекомендуется делать продавцу на этом этапе
Изучение модельного ряда и выбор	Работает визуальный канал. Человек смотрит и выбирает ту модель, которая ему понравится	Присоединиться к ситуации. Водить клиента и показывать различные марки машин. Либо не подходить и дать человеку самому побродить среди машин, осматривая их	— <i>Посмотрите...</i> — <i>Обратите внимание на...</i> — <i>Здесь вы можете увидеть...</i>	Не имеет смысла сразу же <i>рассказывать</i> о машине и ее технических характеристиках. Пусть клиент <i>вначале посмотрит</i> и выберет

Этап	Включенный канал	Что нужно делать продавцу	Рекомендуется использовать слова	Не рекомендуется делать продавцу на этом этапе
Заинтересованность определенной моделью	К визуальному подключается аудиальный канал. Человек хочет услышать от консультанта информацию о выбранной модели, продолжая ее осматривать	Когда клиент остановился и явно заинтересовался одной из моделей, стоит подойти и рассказать о всех технических характеристиках этой модели с одновременной демонстрацией всего того, о чем рассказываете	— <i>Данная модель имеет...</i> — <i>Я буду рассказывать. Если по ходу у вас будут возникать вопросы, то спрашивайте</i>	Не имеет смысла рассказывать об удобствах и комфорте. Человек на этом этапе настроен на получение общей информации о машине
Тестирование, тест-драйв, «примерка» к машине	Подключение кинестетического канала. Аудиальный и визуальный каналы работают на минимуме	Предложить посидеть в машине или опробовать ее в движении. Говорить мало. Если говорить, то только чтобы обратить внимание клиента на кинестетические характеристики хода, подвески, руля и т. д.	— <i>Почувствуйте...</i> — <i>Ощутите...</i> <i>Обратите внимание на:</i> — <i>удобное расположение...</i> — <i>комфортность...</i> — <i>легкость...</i>	Не имеет смысла давать новую информацию о характеристиках машины и ценовой политике. Дайте человеку <i>ощутить</i> машину. Говорите об удобствах, ощущениях и выгодах для данного конкретного клиента
Анализ и принятие решения	Вновь подключаются аудиальный и визуальный каналы. Кинестетический переходит на минимум. Покупатель готов слушать дополнительные доводы, аргументы и условия покупки. Задает вопросы и выслушивает ответы. Смотрит	Еще раз рассказать об отличительных особенностях. Ответить на вопросы. Дать возможность еще раз осмотреть. Познакомить с условиями приобретения	— <i>По условиям акции вы можете...</i> — <i>Если у вас есть вопросы, то я буду рад ответить.</i> — <i>Хотел бы еще раз обратиться ваше внимание на то, что...</i>	Не имеет смысла погружать в ощущения. Человек уже перешел на аудиальный и визуальный каналы. Кинестетическую информацию он воспримет с трудом

При всех «но» идея деления людей на типы по предпочитаемому каналу восприятия информации прижилась, и ею можно

пользоваться и получать предсказуемые результаты. Она работает.

В продажах клиент — главный человек. Он не обязан вас понимать. Ваша задача — сделать так, чтобы он вас понял. Поэтому учитывать тип человека при вступлении с ним в коммуникацию очень важно.

Если вы не определите или проигнорируете предпочитаемый канал восприятия информации и будете работать с клиентом в другом канале, то он просто **не воспримет вашу информацию, не поймет** вашу тщательно подготовленную презентацию и ваши выверенные аргументы. Потом вы можете говорить, что клиент какой-то странный и не понимает элементарных вещей, что вы сделали все от вас зависящее. Но на самом деле в провале вашей презентации, вашей продажи будете виноваты именно вы.

Например, вернемся к ситуации, описанной в начале этого раздела. Почему ушла клиентка из обувного магазина? Потому что запросив информацию в кинестетическом (К) канале («мягкие», «удобные» туфли, которые «нигде не жмут», «с устойчивым каблуком»), клиентка получила информацию, рассчитанную на визуальный (V) канал восприятия. Ей предложили посмотреть что-то «красивое», «блестящее», что должно «изящно смотреться» на ее ноге и вызывать «восхищенные взоры». Информация не была воспринята, обработана и понята.

Если использовать метафору, то разговор людей с разными предпочитаемыми каналами восприятия похож на беседу говорящих на разных языках. Вроде бы и слышат друг друга, но не понимают сути сказанного.

Определить, кто перед вами, можно:

- 1) по словам, которые человек использует в общении;
- 2) по внешнему виду (предпочитаемому стилю);
- 3) по тому, как человек организует пространство и вещи вокруг себя;
- 4) по движению глаз;
- 5) по жестам;
- 6) по особенностям поведения и т. д.

Как я уже написала выше, в этой главе мы разберемся только с основными моментами темы. В частности, посмотрим, *что могут дать нам слова*, которые человек использует в общении.

Определение предпочитаемого канала восприятия по используемым словам

Люди своим **поведением и речью** дают все **ключи доступа** к своему миру. Рассмотрим, например, как могут среагировать на ваше предложение или заявить свои требования к товару различные типы людей.

1. Начальник или партнер

Визуал (V): *Напишите мне эти предложения на бумаге и покажите. Я должен посмотреть, почитать. Только тогда я приму решение. (А на ваши попытки все же вкратце рассказать, такой человек скажет: «Я ничего не понимаю. Мне нужно прочитать. Я на слух воспринимаю хуже. Когда я увижу, какие выгоды сулит мне ваше предложение, я с вами свяжусь».)*

Аудиал (A): *Не нужна мне твоя бумага. Расскажи мне кратко, быстро и конкретно, что ты от меня хочешь. Я задам тебе вопросы, и мы обсудим твоё предложение. Бумага все стерпит, а так мне понятнее.*

Кинестетик (K): *С этой идеей нужно переспать. Мне нужно привыкнуть, почувствовать, обмозговать то, что ты предлагаешь. Я возьму твоё предложение, еще с ним посижу, посчитаю выгоду.*

2. Покупатель квартиры

V: *Мне хочется, чтобы квартира была светлая. Хочется, чтобы вид из окна радовал глаз. Хорошо бы красивый современный ремонт. (Такие люди часто смотрят на все детали и во все углы. Для них важно, чтобы «смотрелось». Они мысленно расставляют мебель и не принимают решения, пока не «увидят» квартиру своим мысленным взором. Они должны увидеть себя и свои вещи в этой квартире.)*

А: Для меня важен тихий район. Чтобы стены были толстыми и не было слышно соседей. Хорошо, если дом будет в глубине квартала. Гул машин и музыка по вечерам из кафе просто режут уши. Я хочу тихую квартиру. Хотелось бы, чтобы были деревья и птицы пели около окна.

К: Я захожу в те квартиры, которые вы мне показываете, и не чувствую себя там, как дома. Мне там становится плохо. Они красивые, но совершенно неуютные. Я хочу, чтобы я вошел и почувствовал себя комфортно. Чтобы было тепло, всегда была вода, удобно было добираться на работу, чтобы рядом были магазины (Этому клиенту вы сколько угодно можете говорить о престижности района и красоте ремонта — все будет без толку. Его ощущения для него главнее).

3. Ваш клиент при продаже косметики

В: Я хочу посмотреть на все поближе... Мне нравится дизайн флакона этих духов. А как я выгляжу с этим макияжем?.. В вашей фирме тени и румяна имеют красивую цветовую гамму.

А: Расскажите мне, что входит в эту косметику, какие компоненты. Хотелось бы услышать отзывы других ваших клиенток. Может быть, вы мне подскажете, какая помада мне пойдет больше, и объясните преимущества вашей косметики.

К: Я хочу, чтобы крем быстро впитывался и не оставлял ощущения стянутости кожи. Я бы хотела попробовать на себе действие этой маски. Мне важно почувствовать, подойдет ли она мне. Дайте понюхать эти духи и этот крем. Если мне запах понравится, я их возьму. Ощущение на губах от вашей помады мне не нравится.

Этот список примеров можно продолжить. Но хочется сделать некоторые важные замечания.

Замечание 1

Итак, определить, кто перед вами (какого типа человек), можно с помощью **ключевых слов**, которые он употребляет. Если вы внимательно перечитаете высказывания различных людей, приведенные выше, то заметите, что:

визуалы (V) чаще всего употребляют слова и выражения типа: *вижу, картина, ярко, блестяще, красиво, перспектива* и т. п.;

аудиалы (V) употребляют слова и выражения типа: *расскажите, объясните, обговорить, тишина, говорить, слышать, шум* и т. п.;

кинестетики (K) пользуются словами и выражениями типа: *ощутить, почувствовать, тяжелый, легко, уютно, комфортно* и т. п.

Замечание 2

При работе с клиентом старайтесь учитывать его тип и:

- ◆ сразу переходите на его язык;
- ◆ подавайте информацию так, чтобы она шла через предпочитаемый канал.

То есть если перед вами:

- ◆ визуал (V) — дайте ему внимательно все осмотреть и только потом говорите, употребляя соответствующие ключевые слова;
- ◆ аудиал (A) — расскажите ему побольше о товаре и предложите прислушаться к мнению профессионалов;
- ◆ кинестетик (K) — дайте ему все попробовать, пощупать и понюхать (иначе он просто не воспримет вашу информацию).

И не предлагайте визуалу «почувствовать», а аудиалу «посмотреть». Каждый из типов настроен на свою волну и «чуждую» информацию воспринимает с трудом. Если вы говорите с человеком не на его языке, он может решить, что вы его не понимаете и... уйти.

Замечание 3

Люди пользуются всеми каналами восприятия информации одновременно. И в зависимости от ситуации и обстоятельств, даже ярый визуал может спросить вас об удобстве и комфорте, а аудиал — о красоте и цветовой гамме.

Искусство продавца заключается в настройке на *текущую ситуацию*. На «слышание» того, какого рода информацию запраши-

вает клиент прямо сейчас, и предоставление ему информации в открытом *сейчас* для восприятия канале.

Если кратко, то **учитесь говорить на языке клиента и быстро переключаться с канала на канал при необходимости.**

Замечание 4

Для каждого человека естественнее работать и общаться, используя свой предпочитаемый канал.

— *Я хочу красивый вид из окна. Чтобы он радовал глаз. Я хочу, чтобы был ремонт со стильным дизайном. Вы можете показать мне то, что у вас есть. Я хочу взглянуть.*

— *Вы знаете, мы пройдем несколько квартир. Они хорошие, просторные, уютные. Как профессионал, рекомендую: когда вы зайдете, то постарайтесь почувствовать, ваша это квартира или нет. Человек должен почувствовать квартиру. Ее дух. И если в квартире вам будет хорошо, то ее можно брать.*

Этот диалог я слышала собственными ушами. Женщина-риэлтор, явный кинестетик, объясняла моей подруге-визуалу, как нужно выбирать квартиру. Она ничего не знала о типах людей. Но она очень старалась помочь моей подруге. При этом она давала советы, исходя из собственного опыта, опираясь на свои стратегии выбора. Ее критерии были кинестетическими. Но весь фокус был в том, что подруга ее не понимала. Она кивала головой риэлтору, а потом спрашивала меня: «Ну как? Тебе нравится? Правда, хорошо смотрится?»

Еще раз хочу напомнить. То, что для вас является аргументом за, для другого человека может быть аргументом против или вообще не являться сколько-нибудь значимой информацией. Критерии, по которым выбираете что-то вы, могут совершенно не совпадать с критериями выбора вашего клиента.

Кто услышит радио, которое вещает на волне 103,3? Только те, кто настроен на эту волну. Все остальные информацию, передаваемую на этой волне, не услышат. Что надо сделать, чтобы вас слышали все? Передавать свою информацию на разных волнах.

Так и в продажах. Если вы визуал и предпочитаете общаться на визуальной волне, то вас «услышат» и «поймут» только визуалы. Если вы кинестетик и... И так далее.

Если вы хотите, чтобы вас поняли все, то *умейте настроиваться на любой канал.*

Замечание 5

Если вы не знаете и не имеете возможности определить, какого типа человек перед вами и как он предпочитает получать информацию, или если вы выступаете с презентацией перед большим количеством людей, то вставьте в вашу речь всевозможные речевые обороты, все слова, специфические для каждого типа клиентов. Этим вы «включите» всех:

— *Эта шубка великолепно **смотрится**. Она **удобная, легкая и теплая**. **Послушайте** свою подругу и берите.*

— *Хотите получать удовольствие от вождения каждый день? **Яркий** и привлекательный автомобиль X создан вызывать только **положительные эмоции**. **Дизайн** автомобиля с увеличенными боковыми окнами и плавными линиями кузова не может не привлечь внимание. Крыша в стиле «hi-tech», а также задние фонари придают ему более **изящный вид** и улучшают как **обзорность**, так и дорожную **видимость**. Телескопическая подвеска «Макферсон» передних колес и пружинно-торсионная подвеска задних колес обеспечивают **плавность хода** и **комфорт** для пассажиров. Большая колесная база (2380 мм) обеспечивает дополнительную **устойчивость** автомобиля и **просторность** салона.*

Замечание 6 (и последнее)

Уважаемые мужчины-кинестетики. На вопрос жены: «Ну как, дорогой, я **выгляжу (V)** в новом платье (шляпке, прическе и т. п.)?», упаси вас Бог сказать: «Ну, я не знаю... Ты мне любая **подходишь**. Главное, чтобы я **чувствовал (K)** тебя рядом». Лучше скажите что-то вроде: «Дорогая, ты **выглядишь блестяще (V)**. Это платье (шляпка, прическа и т. п.) делает тебя еще **красивее**, моложе и желаннее. Ты в нем великолепно **смотришься**».

Твоему вкусу позавидует любая кинозвезда». Поверьте профессионалу, такой ответ избавит вас от многих семейных проблем.

Уважаемые дамы-визуалы! Бросайте это неблагодарное дело — воспитание мужчины-кинестетика и пробуждение в нем любви к порядку. Все равно вы будете находить его носки под кроватью, а его любимые вещи брошенными где попало. Лучше скажите ему, посмотрев на тот хаос, который он называет порядком: «Дорогой! Пойми! Для меня видеть все это — это то же самое, что для тебя спать на крошках». Есть шанс, что он проникнется и поймет вас.

10.5. ФИЛЬТР ПЯТЫЙ. СТИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИИ. «АЛЬТЕРНАТИВА» ИЛИ «ПРОЦЕСС»

Если вы имеете хоть небольшой опыт в продажах, то, скорее всего, сталкивались с двумя вариантами поведения людей при покупке.

Для примера возьмем покупателя в магазине бытовой техники. Неважно, пришел ли он, чтобы купить телевизор, кофеварку, стиральную машину или миксер. Вне зависимости от товара человек будет демонстрировать один из двух вариантов поведения:

Вариант 1. Человек возможностей, «альтернативный»

Покупатель все время спрашивает о *возможностях и вариантах*:

- *А какие еще функции есть в этом телевизоре (кофемолке, утюге и т. д.)?*
- *Какие есть варианты комплектации?*
- *А какие есть возможности кредита и доставки?*
- *А что еще он(а) может делать?*

То есть человека интересуют возможности. И чем больше выбора и шире набор возможностей, тем лучше.

Такие люди часто даже не спрашивают, как включается данный прибор или какова последовательность действий. Их интересует выбор, возможности, количество получаемых вариантов.

Инструкцию для пользователя они читают редко, предпочитая осваивать покупку методом «тыка»:

— Ты знаешь, я вчера купила новую дорогую кофеварку... и так расстроилась.

— Почему?

— Я целый вечер пыталась ее включить, но она не работает.

— А ты инструкцию пробовала читать?

— Нет. Там кнопочки. Я их и нажимала.

(Реальная история, рассказанная на тренинге.)

Для «человека возможностей»

**понять — это узнать весь спектр возможностей,
который дает предмет покупки.**

Процесс получения этих возможностей человека волнует мало:

«Как-нибудь разберемся!»

Вариант 2. Человек последовательный, «процессуальный»

Основной вопрос этих людей при покупке: «Как?»

— А как его включить?

— А какую кнопку нужно нажимать?

— Покажите, как присоединяется шнур.

— А куда вставляется аккумулятор?

— Объясните мне пошагово, что нужно делать.

Этого человека интересует больше процесс, пошаговые инструкции по применению. Если такой человек не понимает, что нужно делать на 5–10 шагов вперед, то он начинает нервничать.

Для процессуально ориентированного человека

понять — это узнать последовательность шагов, ведущих к обещанному товаром результату.

У людей этого типа есть убеждение, что существует «один правильный путь». Если им его не объяснят, то они отнесутся к предложению с недоверием.

«Люди последовательности», перед тем как начать чем-либо пользоваться, предпочитают прочитать инструкцию от корки до корки.

Встреча двух миров

Когда встречаются два человека различного типа, то при общении они могут не только не понимать друг друга, но и вызвать взаимное раздражение.

Ниже приведен диалог между продавцом-консультантом косметики и покупательницей. Продавец-консультант ориентирована на возможности и альтернативы. Покупательница — типичный представитель процессуальных людей. Вот типичный диалог.

Продавец: *Вначале вы умываетесь с помощью очищающего крема, затем наносите маску минут на десять-пятнадцать, смываете или вытираете влажной салфеткой. Потом заканчиваете очищение тоником. И, наконец, наносите увлажняющий крем тонким слоем.*

Покупательница: *Подождите, подождите! Давайте все по порядку. Когда нужно умываться?*

Продавец: *Утром, как только встали. Можно сделать все и вечером, если вам захочется.*

Покупательница: *Так утром или вечером? Как правильно? И много ли крема нужно брать?*

Продавец: *Когда хотите и как хотите. Некоторые любят экономить и используют совсем немного. Другие предпочитают много крема. Вы посмотрите, как вам удобно.*

Покупательница: *А как правильно?*

Продавец: *И так и так правильно.*

Покупательница: *Нет, так быть не может... Ну ладно. А маску когда можно наносить, сразу или через некоторое время? На влажное лицо или на сухое?*

Продавец: *У нас клиентки делают по-разному. Тут много возможностей. Можно и на мокрую кожу, тогда будет дополнительное увлажнение. Можно и на сухую.*

Покупательница: *А как правильно?*

Продавец (раздражаясь): *Как вам удобно, так и будет правильно. В зависимости от того, какой и как быстро вы хотите получить эффект, и будет зависеть вариант использования.*

Покупательница (так же раздраженно): *Вы на меня не кричите. Вы консультант. И я хочу понять, что надо делать, чтобы получить тот результат, который вы обещаете. А вы мне ничего внятно не можете объяснить. Пожалуйста, или запишите или продиктуйте мне, как этим всем пользоваться правильно. Напишите мне пошаговую инструкцию! Что, когда и через сколько минут нужно наносить...*

Часто яркие представители «альтернативных» людей считают «процессуалов» занудами и тормозами.

«Процессуально ориентированные» люди считают людей «возможностей» ветреными и непоследовательными, не имеющими ясного и четкого представления о реальности и о том, что и как нужно делать.

Тип	Плюсы	Минусы
Люди возможностей	Видят множество возможностей. Могут придумать множество альтернативных путей решения задачи. Могут блистать фейерверком идей, быть творческими локомотивами команды. У них полно креативных идей	Когда необходимо приступить к последовательному выполнению задуманного, это может стать им неинтересным. Они часто не достигают целей именно потому, что им скучно делать рутинную работу
Процессуально ориентированные люди	Если за что-то взялись, то обязательно доведут дело до конца. Любят процесс деятельности и довольствуются одним выбранным и достигнутым результатом	Мало творческих идей и альтернативных решений

Самое интересное, что и те и другие частично правы.

От альтернативных людей иногда можно слышать по поводу процессуалов: «Звезд с неба не хватал. Никогда не отличался идеями. Ничего такого особенного. А смотри, какую карьеру сделал. Взял какую-то вшивую идейку и копал, копал. А я все придумывал, столько идей выдвинул. И все сижу на своем месте, как и три года назад. Не ценят у нас идеи».

К сожалению, идеи ценны тогда, когда они доведены до практического воплощения. Иначе — это просто идеи.

Рекомендации продавцу

Если вы слышите в речи клиента слова «возможность» и «варианты» и вопросы типа: «Что еще есть?», «Как еще можно?» и подобные, то можно предположить, что перед вами человек возможностей.

Ему не имеет смысла рассказывать о процессах или давать инструкции к пользованию (пока сам не попросит). Слушайте и присоединяйтесь к клиенту. Рассказывайте ему о возможностях видеокамеры, составе крема, различных путях легкого получения кредита, качествах ламинированного пола и т. д.

Если вы слышите слова типа «расскажите, как этим пользоваться», «покажите последовательно порядок нажатия кнопок», «распишите мне пошагово, куда я должен пойти и что конкретно сделать» и т. д., то можно предположить, что перед вами человек процессуальный. Присоединитесь к нему и внимательно и обстоятельно расскажите, а еще лучше напишите все шаги, которые нужно сделать, чтобы получить желаемый им результат.

Замечание 1

И не стоит обижаться и раздражаться друг на друга. Цвет глаз не выбирают. Систему мышления тоже. Каждый имеет право думать так, как ему удобно. Кроме продавца! Продавец должен понять, к какому типу относится сам, и развивать в себе способность разговаривать с людьми другого типа на их языке. Ведь только тогда они его поймут.

Замечание 2

И еще. Хотя я и разделила людей на два типа, но это вновь только условность.

Все мы умеем и генерировать альтернативы, и создавать пошаговые планы. Большинство из нас в начале процесса покупки чего-либо ориентированы больше на выбор и альтернативы. А когда выбор уже сделан, нас интересует, что мы должны сделать по шагам, чтобы эту покупку нам, например, доставили домой завтра к 15:00.

Так что слушайте, что человек говорит, и присоединяйтесь к происходящему, не ставя диагноз. Каждый из нас предпочитает свой стиль и свой способ мышления. Но в каком состоянии мы будем, зависит от конкретных обстоятельств. Поэтому не удивляйтесь, если во время процесса продажи вы заметите, как человек возможностей начинает спрашивать о процессе, а процессуальный человек о возможностях. Ваша задача не удивляться, а просто отслеживать то, что происходит, и переходить на тот язык и на то поведение, которые будут комфортны для клиента.

Пример

В качестве эксперимента предлагаю вам посмотреть каталог продукции любого большого сетевого магазина. Возьмите, например, каталог мебельного магазина или магазина типа «Все для дома». Можете взять каталог одежды, высылаемой почтой.

В каждом из таких каталогов вы найдете множество страниц с картинками товаров и их описанием.

Но в конце вы всегда найдете страницы с пошаговым описанием процесса заказа. Всегда!

Например, вы можете найти иллюстрированный вариант процесса заказа мебели:

Шаг 1. Позвоните нам по телефону, и наш оператор примет ваш заказ и договорится о времени прихода консультанта к вам домой... (И тут же в виде комикса или реальной фотографии вы можете увидеть улыбающуюся девушку с телефонной трубкой возле уха.)

Шаг 2. В оговоренное время к вам придет консультант, снимет размеры вашей кухни и вместе с вами заполнит бланк заказа... (И тут

же картинка улыбающегося мужчины в спецовке, с рулеткой и планшеткой, разговаривающего с хозяевами на кухне.)

Шаг 3.

И так далее. Весь процесс будет описан от начала до конца. Кстати, в конце вам всегда пообещают радостное, успешное завершение.

Шаг N. *Вы радуетесь своей... (покупке, новой мебели, новой вещи и т. д.). Далее идет предложение обратиться в фирму еще раз.*

Да, каждый из нас предпочитает находиться на своей волне, структурировать информацию по-своему. Но контекст диктует необходимость перехода, вначале всегда нужно сделать выбор из вариантов, а потом выполнить определенные конкретные шаги для получения результата. Задача продавца — подстроиться под то, что происходит, а затем повести ситуацию в нужную сторону.

10.6. ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО СЛОВ О МЕТАПРОГРАММАХ (ФИЛЬТРАХ ВОСПРИЯТИЯ РЕАЛЬНОСТИ)

Итак, мы рассмотрели пять фильтров, знание которых может помочь в процессе продажи. В разделе НЛП «Метапрограммы» выделяется 16 часто встречающихся фильтров восприятия реальности (некоторые современные авторы вводят новые фильтры, и их количество увеличивается до 24, 48, 65 и т. д.).

Неважно, сколько фильтров существует. Главное, зная, какими фильтрами пользуется данный конкретный человек или какие фильтры преобладают у группы людей (ведь выбор работы или отдыха часто также обусловлен настройкой фильтров), можно организовать подачу информации так, чтобы она была воспринята и не вызвала отторжения у этих людей.

Исследование метапрограмм помогает понять, почему человек выбирает ту либо иную услугу или товар, работу, партнера, вид отдыха, хобби и стиль жизни. Почему два и более людей при всем желании не могут договориться. Или, наоборот, совершен-

но разные, на первый взгляд, люди понимают друг друга с полуслова. Создание метапрограммного профиля соискателя помогает рекрутерам и HR-менеджерам предприятий предсказать, как поведет себя человек в различных рабочих ситуациях, и сделать вывод о соответствии кандидата вакантной должности.

Тема метапрограмм очень интересна, и на эту тему стоит написать отдельную книгу. Цель же данной книги — помочь продавцам ориентироваться в ситуации с любым клиентом и понимать другого человека. Поэтому здесь я несколько упростила подачу материала и привела не всю информацию о метапрограммах (да простят меня коллеги нэлперы).

Всем, кому интересна тема, предлагаю либо найти информацию на просторах Интернета (по этой теме вполне достаточно материала на различных сайтах), либо пройти хороший тренинг НЛП на эту тему.

Глава 11

ПОДГОТОВКА, ПОДГОТОВКА И ЕЩЕ РАЗ ПОДГОТОВКА

«Неудачник импровизирует, победитель готовится!» Здесь больше нечего добавить.

11.1. ВИДЫ ПОДГОТОВКИ

**Неудачник импровизирует. Победитель готовится.
Хороший экспромт — это хорошо подготовленный экспромт.**

О чем эти «крылатые фразы»? О том, что одним из важнейших этапов процесса продажи является **этап подготовки**. Импровизировать можно только тогда, когда вы уже суперас. Но и в этом случае лучше потратить некоторое время и усилия на подготовку. Ведь зачем-то даже великие артисты участвуют в репетициях перед спектаклем. А встреча с новым клиентом — это ведь тоже маленький спектакль. Так зачем же игнорировать опыт великих?

Подготовка бывает:

- 1) **инструментальная;**
- 2) **информационная:**
 - *долгосрочная и краткосрочная;*
 - *по продуктам и по клиентам.*
- 3) **имиджевая;**
- 4) **психологическая.**

11.2. ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

Под инструментальной подготовкой понимается подготовка всего, что может пригодиться в процессе общения

с клиентом. Все, что нужно показать, дать потрогать, с помощью чего можно сделать демонстрацию, чем и на чем можно сделать записи или нарисовать схемы, с помощью чего можно оформить заказ или подписать соглашение, что можно отдать клиенту при прощании и т. д.

Например, рекламный агент какого-либо печатного издания или телерадиоканала должен иметь при себе:

- 1) удостоверение личности, выданное компанией;
- 2) визитки;
- 3) деловой ежедневник;
- 4) краткую информацию о клиенте, которую можно использовать в процессе презентации;
- 5) набор рекламных материалов своей компании;
- 6) папку с вариантами предложений и прайсом;
- 7) демонстрационный материал (деморолики, свежий номер своего издания или что-то подобное);
- 8) возможно, ноутбук для демонстрации демоверсий;
- 9) список реальных клиентов компании (и их контакты), на которых можно сослаться и которые готовы дать рекомендации в любой момент;
- 10) блокнот с отрывными листами, где можно писать и оставлять листы клиенту;
- 11) ручку;
- 12) калькулятор;
- 13) набор чистых бланков заявок, договоров и счетов;
- 14) возможно, печать;
- 15) ...

Консультанту компании прямых продаж желательно иметь при себе:

- 1) значок фирмы (отличительный знак);
- 2) визитки;

- 3) портфолио фирмы и ее продукции;
- 4) копии всех разрешительных документов и сертификатов качества;
- 5) демонстрационный набор продукции (пробники продукции), размещенные в фирменной сумке;
- 6) рекламные брошюры продукции своей фирмы;
- 7) деловой ежедневник;
- 8) все, что необходимо для проведения презентации;
- 9) бланки заказов;
- 10) ...

Для организации долгосрочной работы менеджеров в офисе необходимо:

- 1) создать постоянно пополняемую базу данных клиентов, возможно, поставить хорошую CRM-систему;
- 2) создать шаблоны «досье на клиента» и научить ими пользоваться (если такой функции нет в CRM-программе);
- 3) создать стандартные речевые модули общения по телефону, презентационные речитативы, прописать ответы на часто встречающиеся возражения и т. д., возможно, создать «корпоративную книгу продаж», где будут прописаны все стандарты работы;
- 4) собрать и выложить в форме, удобной для изучения, всю информацию по продукту, который продает фирма;
- 5) собрать полный набор рекламных материалов фирмы и ее продукции;
- 6) создать сайт с полной информацией о фирме и продукции и т. д.

Все это имеет отношение к организации отдела продаж и является зоной ответственности компании.

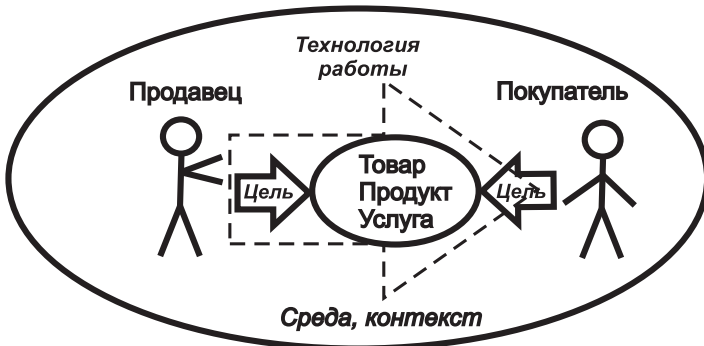
Хорошо было бы обеспечить сотрудников, особенно занимающихся активными продажами:

- 1) телефонной связью (стационарной и мобильной) за счет компании;
- 2) доступом к Интернету и другим источникам сбора информации и пополнения базы данных;
- 3) естественно, компьютером;
- 4) возможно, автомобилем, если по роду деятельности сотрудник должен покрывать большие расстояния, перемещаясь от клиента к клиенту.

Вы скажете: «Ну, это уж слишком!» — и будете не правы. Современный мир — мир жесткой конкуренции. Наличие у продавцов инструментов, помогающих им эффективно продавать, — это насущная необходимость, создающая конкурентные преимущества.

11.3. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА

Под информационной подготовкой понимается процесс сбора информации, которая может понадобиться продавцу в процессе продажи.



Как я уже отмечала в первых главах:

- ◆ предметом процесса продаж является продукт;
- ◆ в процессе продаж участвуют покупатель и продавец;

- ♦ процесс протекает в определенной среде и в конкретном контексте;
- ♦ каждый из участников применяет сознательно или бессознательно какой-то набор приемов продажи/покупки.

А это означает, что для того, чтобы успешно продавать, продавцу желательно **иметь следующую информацию (и уметь ею пользоваться)**.

О продукте	Характеристики, преимущества и <i>возможные</i> выгоды продукта. Достоинства и недостатки. Истории, цифры, факты. Конкурирующие продукты: их плюсы и минусы. Продукты-заменители: их плюсы и минусы
О покупателях	Общие характеристики потенциальных покупателей продукта. <i>Возможные</i> мотивы приобретения продукта. Психологические аспекты совершения покупки
О среде	Маркетинговые приемы и рекламные акции своей компании. Конкуренты и их маркетинговая и рекламная политика. Мнения ученых, тенденции развития рынка и т. д.
О приемах	Общие стандартные приемы и технологии продаж. Приемы и технологии организации и проведения презентаций. Приемы убеждения и влияния. Приемы работы с вопросами и возражениями. Приемы работы со сложными клиентами и сложными случаями

Сбор и овладение данной информацией можно назвать **долгосрочной информационной подготовкой**. Почему долгосрочной? Потому что вся эта информация может пригодиться в *любой момент* при общении с *любым реальным или потенциальным клиентом*. Это необходимая информация для продавца-профессионала. Эту информацию необходимо собирать постоянно и последовательно.

Но при встрече с реальным клиентом выдавать весь этот массив информации сразу не имеет смысла. Иногда это даже вредно и может привести к проблемам.

Хотели бы вы, чтобы продавец на вашу просьбу: «Расскажите об этом продукте, пожалуйста» выпаливал всю известную ему

информацию, которая вас совершенно не интересует? Нет. Вы хотите узнать то, что важно для вас, а не все сразу. Поэтому для продавца, особенно работающего в варианте активных продаж, очень важна **краткосрочная информационная подготовка**.

Под краткосрочной подготовкой подразумевается сбор информации перед реальной встречей с реальным клиентом и в ее процессе. Например, в случае активных продаж в формате b2b (бизнес-бизнес) важно знать следующую информацию.

О фирме-клиенте	Официальную информацию о клиенте (где, кто, что, как и т. д.). О текущей ситуации у фирмы-клиента. О возможных потребностях фирмы-клиента. О уже существующих партнерах клиента, являющихся нашими конкурентами, и их предложениях. Новости клиента
О ЛПР (лице, принимающем решение)	ФИО, должность. Предполагаемые потребности. Особенности характера, стиля жизни, хобби и т. д.

В случае продаж конечному потребителю (косметика, турпутевки, недвижимость и т. д.) важно перед встречей или в процессе встречи собрать следующую информацию.

О клиенте	Тип данного клиента Потребности, ценности клиента и критерии принятия им решения Предпочитаемый стиль и место общения Новости о клиенте, какие дополнительные потребности могут появиться в этой ситуации (день рождения, свадьба и т. д.) Хобби, личные особенности, стиль жизни и т. д. История взаимоотношений с клиентом (что уже приобретал, отзывы и т. д.)
Об агентах влияния клиента	Кто еще, кроме клиента, может участвовать в принятии решения, их характеристики (см. предыдущий пункт)

Возможно, нужно будет узнать еще и другую дополнительную информацию. В каждом отдельном случае вы сами можете решить, какая информация вам еще может понадобиться. Но главное:

Клиент всегда должен понимать, что предложение, которое вы ему делаете, — уникально и подготовлено исключительно для него и удовлетворения именно его желаний и потребностей.

Именно для создания уникальных коммерческих предложений и ориентированных на клиента презентаций необходим этап *информационной подготовки*.

11.4. ИМИДЖЕВАЯ ПОДГОТОВКА

Существует множество определений «имиджа». Но все они сводятся к одному понятию — понятию целостного образа.

Хочу ввести следующее определение.

«Имиджевая подготовка» — это *создание* продавцом *образа*, уместного в предполагаемых обстоятельствах продажи и работающего на достижение поставленных целей.

С помощью *созданного образа* продавец может передать клиенту большой массив информации на неосознаваемом клиентом уровне. Например, стиль одежды и поведения продавца провоцирует клиента неосознанно делать вывод о том:

- ♦ что представляет из себя продавец как человек, как представитель компании;
- ♦ какие правила и стандарты обслуживания и коммуникации существуют внутри фирмы;
- ♦ какого типа обслуживание можно ожидать «здесь и сейчас»;
- ♦ что можно и что нельзя себе позволить в данной ситуации.

Знаете вы или не знаете, но имидж (в смысле — образ) у вас есть всегда. Это важно понимать и помнить. И хотите ли вы или нет, но информацию о себе и фирме вы все равно передаете при общении с клиентом — своим внешним видом и стилем общения. Так, может быть, лучше управлять этой составляющей продаж и планировать, какого рода информацию должен *получить*

человек при встрече с вами или продавцом вашей компании, чем отдавать все на откуп случайности.

Ведь кроме информационной функции имидж (образ) несет в себе и эмоциональную нагрузку. Он вызывает у клиента определенное эмоциональное состояние, которое либо способствует контакту, подписанию договоренностей, продаже, либо нет.

Выводы

- ◆ Внешний вид, одежда и аксессуары, манера поведения, жестикация и мимика, смена интонации, содержание речи, сленг и многое другое создают тот самый цельный образ, который воспринимается и трактуется другим человеком.
- ◆ Образ существует всегда.
- ◆ Образ воспринимается другим человеком и на подсознательном уровне и оценивается с точки зрения «подходит — не подходит», «свой — чужой», «верю — не верю», «буду иметь дело с этим человеком — не буду» и т. п.
- ◆ Образ либо рождается случайно, стихийно, либо сознательно выстраивается для получения максимального планируемого эффекта.
- ◆ Имиджем (образом) можно и нужно управлять. Управление имиджем — это управление потоком информации, который *получает* ваш клиент (другой человек).
- ◆ Образов может быть столько, сколько вам необходимо для достижения различных целей. Иногда такие образы называют «ролевыми пиджаками».

Например, как продавцом, так и клиентом могут передаваться с помощью имиджа (образа) такие сообщения:

- ◆ я равный тебе и мы будем договариваться;
- ◆ я слабее тебя и прошу помочь мне;
- ◆ я круче, чем ты, и требую признания, ты мне должен то, что и так принадлежит мне по праву;
- ◆ я профессионал и знаю, как надо;
- ◆ я здесь хозяин, кому не нравится — может уходить;
- ◆ я здесь для того, чтобы помочь вам;

- ◆ я женщина, и поэтому я права;
- ◆ я из твоей тусовки, стаи, я такой же, как ты. Свои должны помогать друг другу;
- ◆ и многие другие.

При этом необходимо помнить, что во время встречи продавца и покупателя каждый несет свой образ. Случайно выбранные образы могут приводить как к договоренности, так и к провалу. И это можно назвать *конфликтом, нестыковкой образов*.

Например, если клиент пришел в образе «Я крутой, и все должны около меня крутиться», а продавец выбрал образ «Я здесь хозяин. Кому не нравится — может уходить», то это может привести к агрессии и конфликтной ситуации.

Или другой пример. Клиент пришел в образе «Помогите чайнику разобраться», а продавец надел образ с посланием «Что хотите, то и выбирайте. Не мое дело». Клиент, скорее всего, уйдет в другой магазин, где найдет комплементарного продавца (продавца, который поймет образ клиента и его потребности в этом образе, войдет в образ, максимально подходящий под ситуацию, и начнет клиенту объяснять все очень доходчиво).

Подведем итоги.

То, о чем я сейчас пишу, можно рассмотреть с различных точек зрения (с точки зрения различных психологических теорий). Например, с точки зрения:

- ◆ транзактного анализа (анализа игр, в которые играют продавец и покупатель, их развития и подбора вариантов реакции);
- ◆ идеи социальных ролей;
- ◆ нейрологических уровней из НЛП (общение на уровне «Я-идентичности»);
- ◆ идеи раппорта (присоединения и ведения) и др.

Но эта книга не учебник по психологии. Поэтому все эти теории я рассматривать здесь не буду. Моя цель — дать практиче-

ские рекомендации. Поэтому хочу подвести некий итог всему сказанному.

Управлять имиджем (образом) необходимо. Информация, которую клиент, партнер по переговорам или коммуникации, получает при считывании образа, является составной частью информации, на основании которой принимается решение о покупке (подписании контракта, принятии договоренностей и т. д.). Поэтому имидж является составной частью стратегии и тактики достижения целей в любого вида переговорах.

Имиджевая подготовка — создание образа или выбор из уже имеющих образов подходящего для данной ситуации — это **важная составная часть подготовки к встрече с потенциальным клиентом или партнером.**

В заключение — отступление для тех, кто управляет продавцами.

Сейчас очень модно говорить о стандартах, вводить корпоративный стиль, форменную одежду, лингвистические шаблоны, стандарты приветствия, презентации и работы с возражениями.

Стандарты — штука серьезная и полезная. Но... Полезная, если компания занимается массовыми продажами (например, продуктов в супермаркетах) и/или имеет множество подразделений и представителей. Тогда стандарты помогают управлять процессом продажи и получать одно и то же качество обслуживания во всех торговых точках.

С другой стороны, стандарты противоречат идее учета особенностей клиента, настройки на клиента и выявления потребностей клиента. Что особенно важно, когда «клиент» — это партнер по серьезным переговорам или VIP-персона, покупающая эксклюзивный товар.

Как уже отмечалось выше, продавец должен **иметь выбор, иметь несколько ролевых пиджаков**. Если же фирменные стандарты обязывают его находиться только в одном образе, то он может потерять контакт с некоторым количеством клиентов, которым этот образ не подходит. Как я уже сказала, в продажах,

где поток клиентов большой, такая потеря не очень заметна. Там же, где поток мал (например, в бутике эксклюзивной одежды, салоне престижной мебели или предметов роскоши, салонах автомобилей или агентстве недвижимости, турагентстве или ювелирном салоне и т. д.), необходимо думать о гибкости и смене образов под ситуацию.

Интересным примером может служить форменная одежда бортпроводников авиакомпаний. В салоне самолета при встрече пассажиров, во время взлета и посадки каждый бортпроводник одет в форменный костюм. В то же время, когда самолет набрал высоту и пришло время развозить напитки и еду, стюарды и стюардессы переодеваются. Они снимают пиджаки и надевают фирменные-форменные фартуки. Это можно объяснить удобством. Но есть и другое объяснение.

Бортпроводники имеют, по сути, две формы. И в каждой форме стюарды выполняют различные функции и играют разные роли. И, если вы замечали, в каждой роли и форме они и ведут себя по-разному. Вот и получается, что их форменная одежда является одеждой-трансформером, позволяющим им быть как минимум в двух ролях за время полета: 1) в роли распорядителей и официальных представителей авиакомпании на борту; 2) в роли радушных хозяев и небесных официантов.

В магазинах или офисах, где продавцы и менеджеры по продажам одеты одинаково или на основе принятого дресс-кода, трансформация невозможна. Одежда и введенные нормы поведения вынуждают продавцов и менеджеров по продажам играть однуединственную роль, вне зависимости от клиента и ситуации.

Я не выступаю за отмену дресс-кода или стандартов. Я за то, чтобы вводимый фирменный стиль помогал, а не мешал продавцам продавать. Поэтому всегда, перед тем как вводить какие-либо изменения в образ компании и ее представителей, стоит спросить себя: «А зачем это нужно? Что нужно получить в итоге, после введения изменений? Кто мои клиенты и какой стиль (стили) они хотят видеть, когда придут к нам? Не потеряю ли я часть клиентов, введя новый имидж?»

И еще раз повторяюсь:

Имидж (образ), который вы создаете для встречи с клиентом, должен нести то сообщение, которое необходимо вам, и должен способствовать **достижению поставленных целей**.

11.5. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Психологическая подготовка — это отдельная тема. Для каждого человека она своя. Кому-то страшно делать холодные звонки, а кто-то делает их играючи. Кому-то все равно, что о нем будет думать клиент, а для кого-то быть «белым и пушистым» в глазах клиентов очень важно.

Каждый проживает свою жизнь, которая откладывает на человеке свой отпечаток. Поэтому у кого-то есть комплексы неполноценности, у кого-то гениальности (что, в сущности, почти одно и то же), у кого-то есть какие-то страхи, у кого-то — бездумная бесшабашность, которые влияют на поведение человека в различных ситуациях коммуникации.

С ними нужно работать индивидуально, так как сколько людей — столько и ситуаций.

Поэтому давать в этой книге какие-то советы по поводу того, как преодолевать страхи (оценки, навязывания, отказа и т. д.) или как выходить из стрессовых ситуаций, я не буду. Можно найти множество книг на эту тему или пройти какие-либо тренинги на тему эффективной коммуникации или личностного роста.

С моей точки зрения, ***страхи и стрессы уходят тогда, когда человек имеет в своем арсенале множество способов реакции на различные непредвиденные ситуации***. Когда человек знает и умеет применять множество технологий работы. Всему этому можно учиться в условиях тренингов либо в реальной практической деятельности. Технологии можно взять из книг на тему продаж, выпускаемых сейчас в больших количествах, либо перенять у более опытных товарищей.

Надеюсь, что технологии, которые вы нашли в этой книге, дадут вам еще больше уверенности в себе и в том, что вы делаете.

А в следующем разделе вы найдете еще одну технологию. Если вы возьмете ее на вооружение и будете готовиться к встрече в течение хотя бы 15 минут, то повышение результативности вашей работы я могу гарантировать.

11.6. ТЕХНИКА ПОДГОТОВКИ К ВСТРЕЧЕ (ТЕХНИКА ШЕСТИ ВОПРОСОВ)

Прообразом данной техники является технология постановки цели «4 ТОТЕ» одного из известнейших тренеров НЛП и коуча, англичанина Питера Врицы. Впервые я познакомилась с ней на Тренинге тренеров Питера Врицы и Яна Ардуя в 1997 году. Технология была мною несколько *упрощена и доработана* под наши реалии. Она опробована мною и множеством участников моих тренингов в течение многих лет. Гарантирую — она хорошо работает! Основой техники можно считать **6 вопросов**, которые необходимо *задать себе* во время подготовки к встрече, на которой вы хотите получить нужный вам результат.

Кстати, техника работает не только в продажах. Она применима и при подготовке к любому разговору, переговорам, презентации и т. п., где вы хотите достичь определенных целей.

Вот эти вопросы.

1. Что **я** хочу получить **для себя** на этой встрече?
2. Что **хочет** тот **человек**, с которым я встречаюсь?
3. Что я хочу, чтобы **понял и запомнил тот человек**, с которым я встречаюсь?
4. **Как** я хочу, чтобы **проходила** встреча? (Сцена, роль, контекст, мета-сообщение и т. д.)
5. Какую **последовательность действий** я должен совершить, чтобы достичь всех поставленных целей? Каков сценарий?
6. **Какие препятствия я предвижу?** С какими вопросами, сомнениями или возражениями я могу столкнуться? Что я буду делать, если что-то пойдет не по сценарию?

Разберем каждый из вопросов в отдельности. Итак, представьте себе, что вам предстоит встреча с каким-либо важным клиентом. И первый вопрос — это...

Вопрос 1. Что я хочу (получить) для себя на этой встрече?

Чаще всего на этот вопрос люди отвечают: *«Это же ясно! Что мы можем хотеть? Конечно,*

- 1) *заинтересовать клиента нашим предложением,*
- 2) *ознакомить клиента с нашими предложениями, акциями и условиями,*
- 3) *продать свой товар (услугу),*
- 4) *получить оплату, деньги,*
- 5) *чтобы клиент подписал договор, контракт, выгодный нам;*
- 6) *сделать клиента лояльным, постоянным клиентом,*
- 7) *чтобы клиент порекомендовал нас или наш продукт своим друзьям или дал рекомендации нам, как продавцам,*
- 8) *и так далее.*

Бывают и более экзотические «цели»:

- ◆ *хочу гипнотизировать клиента, закодировать, чтобы он подписал все;*
- ◆ *хочу ввести клиента в этот прекрасный мир (нашего продукта) и изменить его жизнь и т. п.*

Конечно, вы можете ставить перед собой любые цели. Их качество будет зависеть от вашего опыта и моральных ценностей, но... у меня всегда возникают следующие вопросы:

- ◆ *Как вы узнаете, что достигли своих целей на встрече?*
- ◆ *Что будет являться доказательством того, что вы достигли своих целей за те полчаса (два часа, 10 минут и т. д.), которые вам будут отведены на разговор, коммуникацию с клиентом?*

Мне нравится еще и другая формулировка:

Чем мерить будем?

История

Был у меня клиент. Салон престижной дорогой итальянской мебели. Когда я пришла туда в первый раз на встречу с директором салона, то после взаимного представления начала исследовать ситуацию и выяснять запрос. Они хотели провести тренинг продаж для менеджеров по продажам, работающих с VIP-клиентами. Разговор протекал приблизительно так:

— Скажите, что, по вашему мнению, должно произойти после тренинга?

— Я хочу, чтобы мои сотрудники в зале работали более эффективно.

— Как это — «более эффективно»? Чем мерить будем их эффективность?

— Ну... Они будут более активно бегать около клиентов.

— Хорошо. Я сейчас соберу всех ваших сотрудников и научу их активно бегать. Это то, что вы хотите?

— Нет, конечно... Я хочу, чтобы они были доброжелательными, улыбались клиентам...

— Хорошо. Я сейчас соберу их и, кроме того, что обучу их быстрее двигаться, покажу им, как нужно непрерывно улыбаться и кивать клиентам. Это займет всего пятнадцать минут и не будет стоить вам ни копейки. Это то, что вы хотите?

— Нет...

— Тогда давайте разберемся, чем измерять будем изменения ваших сотрудников после тренинга. Можно:

- 1) проверять знания определенных техник, технологий или стандартов работы с помощью, например, экзамена;
- 2) исследовать навыки использования сотрудниками этих технологий в различных ситуациях (либо проводя ролевые игры, либо используя технологию «Мистери шопер»);

3) *смотреть на изменение объемов продаж. (Но это самый непредсказуемый критерий, так как он зависит не только от обученности персонала, но и от системы мотивации, ситуации на рынке, политики компании, сезонности и многого другого. Тем более, что не все руководители готовы поделиться с консультантом-тренером конфиденциальной информацией.)*

Существуют и другие критерии оценки эффективности тренинга и работы сотрудников после тренинга. Чем мерить будем?

Итак, вернемся к приведенному выше списку целей и зададим вопрос: «*Чем мерить будем?*»

Как вы узнаете, например, что «клиент заинтересовался вашим предложением» (цель 1 из списка целей)?

У него «начнут сиять глаза»? А сколько раз вы видели сияющие глаза человека, думали, что дело в шляпе и... ошибались. Человек либо больше не приходил, либо после некоторого раздумья отказывался от вашего предложения. Значит, «сиянием глаз» мерить заинтересованность нельзя. А чем можно? Обещаниями, что «Завтра! Обязательно! Без сомнения!..» Тоже не факт, что после таких обещаний клиент вернется. Значит, и этим нельзя. А чем же все-таки можно?

Можно мерить:

- ◆ деньгами клиента, отданными им вам или в кассу;
- ◆ оставленными для контакта номерами телефона и договоренностью о времени созвона;
- ◆ авансовыми платежами;
- ◆ повторными визитами и т. д.

То есть мерить можно только тем, что можно «увидеть» и «пощупать» в реальности.

Повторное возвращение (появление клиента в вашем офисе, салоне, магазине и т. д.), например, — это сигнал того, что человека что-то зацепило. Это не гарантия заинтересованности, но сигнал об интересе. Контактный телефон, записанный в ваш ежедневник под диктовку потенциального клиента и согласованное время звонка — это реальность. Деньги в кассе или аван-

совый платеж на счету — это реальность и гарантия, что с большой долей вероятности клиент оплатит оставшуюся часть денег.

Одобрительные слова, обещания вернуться и купить, эмоции, «горящие глаза» и т. д. — это не гарантия. Это не «реальность», на которую можно опереться при оценке ситуации.

Пойдем дальше по списку целей. **Цель 2: «Ознакомить клиента с нашими предложениями, акциями и условиями».**

М-да! Ну, ознакомили вы его. И что дальше? Вы хотите всех просто «ознакомливать»? Вы думаете, что если вы расскажете о своем продукте все-все и покажете какие-либо рекламные материалы, то человек сам потом поймет всю выгодность вашего предложения и сам купит? Ждите! Это бывает слишком редко. В большинстве случаев процесс продажи должен пройти все этапы. А при такой формулировке цели, как формулировка 2, вы останавливаетесь на шаге «Презентация» — и все. Дальше шагов нет. Нет ни «работы с возражениями», ни этапа «Завершение», например. И возникают вопросы:

А что вы хотите после того, как вы ознакомили клиентов с вашими предложениями? Чем должен закончиться процесс ознакомления?

Анекдот в тему

Встречаются два продавца.

— Привет! Как у тебя сегодня дела?

— Замечательно! Сегодня мой день. С утра я сделал 30 звонков, отправил 20 факсов, ответил на 10 входящих звонков. Потом отвез рекламные материалы еще 5 клиентам...

— М-да... Я тоже ничего сегодня не продал...

Важен результат

При постановке целей описывайте конечный результат. Если вы ориентируетесь только на процесс («ознакомить», «звонить», «продавать» и т. д.), то результат непредсказуем. То есть вы как бы говорите: «Я буду работать, действовать. А результат какой-нибудь да получится».

Конечно, получится. Но какой?

Вместо формулировки «Я буду звонить клиентам, чтобы назначить встречи» лучше использовать: «Я назначу и проведу пять встреч с клиентами в четверг и заключу контракты на общую сумму 125 тысяч».

Если первый вариант формулировки направляет внимание на процесс прозвона и фиксирует только один вариант развития событий, то во втором случае процесс не задан. Задан только результат. И вы можете быть гибкими в подборе средств достижения этого результата (звонить, отсылать факсы, приходить к клиенту в гости, посылать приглашения и так далее).

Между *процессом* и *результатом*, между процессной постановкой цели и постановкой цели, ориентированной на результат, есть большая разница. В первом случае целью является сам процесс. Во втором случае нас интересует не как что-то делалось, а что получилось в конце, какими результатами мы можем воспользоваться.

Согласитесь, цель «Я хочу продать сегодня автомобиль за 40 тысяч долларов» отличается от цели «Я хочу сегодня показывать клиентам автомобили нового модельного ряда». Эти цели отличаются друг от друга по внутренней энергетике, силе и направленности.

Вопрос 2. Что хочет клиент?

Это один из главных вопросов! Очень часто продавцы знают, что хотят они. Они знают, что им самим нравится в продукте. Они знают все технические характеристики и все возможные преимущества своего продукта. Но не все продавцы умеют становиться на место клиента, смотреть на продукт его глазами, с его точки зрения. Мало кто из продавцов думает о том, в какой ситуации сейчас находится клиент и разбирается с тем, как продукт может решить стоящие перед клиентом задачи или проблемы.

А ведь именно от того, насколько аргументы в презентации продавца совпадут с ожиданиями клиента, зависит *результат* процесса продажи.

Как узнать, чего хочет клиент? Есть несколько способов сбора подобного рода информации.

Способ 1. Спросить у него самого

Самый простой способ. Если, конечно, клиент «есть в наличии» и согласен отвечать на ваши вопросы.

Задайте ряд открытых и уточняющих вопросов, используйте «Технику оценки» или какую-то другую технологию выявления потребностей. А дальше только слушайте внимательно и запоминайте. Но это, повторюсь, если клиент есть в наличии (пришел в ваш бутик, магазин, агентство, в ваш офис и так далее).

А если клиента нет рядом? Или если он до конца не осознал своих потребностей, которые может удовлетворить ваш продукт? А может, он сейчас не готов с вами общаться? Или готов, но внятно не может ответить на вопросы, которые вы ему задаете. Что тогда?

Если опросить клиента не представляется возможным, то можно использовать другие способы сбора информации.

Способ 2. Исследовать клиента и его ситуацию

Этот способ применим в том случае, когда вам необходимо осуществить продажу типа b2b (business to business). То есть осуществить продажу на встрече с владельцем или руководителем предприятия. В этом случае для сбора информации можно:

- ♦ применить технологию *muna* «*Mystery Shopper*» («Тайный покупатель»), когда вы под видом покупателя приходите или звоните в фирму, которая вас интересует и, играя роль клиента, внимательно исследуете то, что вас интересует;
- ♦ ознакомиться с *открытыми источниками* информации (сайтом компании, статьями о компании в СМИ, сплетнями о компании и т. д.);
- ♦ пообщаться с представителями компании в обычной обстановке;

Продавцы, например, часто рассказывают всю подноготную компании, если задать вопрос типа: «А что это у вас продукта ZZ нет?».

«Та-а-а-а... Торговать нечем. Руководство не чешется. У соседей и ZZ, и PP, и YY есть. А у нас...» А дальше просто слушайте обо всех проблемах данного предприятия.

- ♦ провести анализ ситуации в отрасли потенциального клиента, исследовать конкурентную среду и проанализировать возможные затруднения.

История

У меня есть знакомый. Он талантливый инженер-механик, создавший свой специфический бизнес. Его небольшой завод специализируется на том, что модернизирует различные серийные агрегаты для нужд определенных предприятий или производств. Более точно, чем он занимается, я описать не берусь, но то, как он обеспечивает свой завод заказами, достойно внимания.

Под видом потенциального клиента он идет на то предприятие, которое его интересует. Как он попадает в цеха, я не уточняла, но попадает. Проходя по цехам, он исследует, как выстроен производственный процесс, какие технологии применяются и какая техника и агрегаты используются. Затем он возвращается в свой офис и готовит предложение для руководства того предприятия, которое он исследовал. При этом его предложения всегда попадают в точку. Ведь он проанализировал весь процесс как инженер и нашел все этапы, которые являются либо проблемными, либо на которых происходят потери энергии и других ресурсов. Его предложения, по сути, это четкий план модернизации или реконструкции линии. План включает расчеты и обоснования выгоды тех изменений, которые он предлагает сделать.

Надо ли говорить, что руководители предприятий, выслушивая такую презентацию, в которой угадывается глубокое знание ситуации на предприятии и чувствуется высочайший профессионализм докладчика, не могут не прислушаться к рекомендациям. И после каждой встречи у моего знакомого появляется новый клиент.

Способ 3. Собрать информацию у третьих лиц

Иногда полезно собрать информацию о клиенте, пообщавшись с третьими лицами. Можно пообщаться с сотрудниками

и клиентами вашего потенциального партнера, если это фирма или предприятие.

Можно поговорить с врагами или конкурентами интересующей вас компании (у них можно получить порой гораздо больше информации, чем у представителей самого клиента), или, наоборот, пообщаться с друзьями того, кого вы хотите сделать своим клиентом.

Чаще всего это идет в варианте просьбы о помощи: «Расскажите мне о Х. Я думаю начать с ними дело (пообщаться, позвонить). Но не могу его понять. Стоит ли? Нужно ли ему (ей) это?»

В случае активных продаж конечному потребителю этот способ становится еще легче. У каждого человека есть друзья, знакомые, родственники. Всегда можно найти источник информации.

Мне когда-то понравилась идея, что каждый человек на планете знает любого другого человека через 4 человек. То есть цепочка от вас к любому другому человеку мира не превышает 4 участников. Я решила проверить. Оказалось, что я «знаю» президента США ровно через 4 человек. Я знаю политтехнолога (1), который работал с людьми (2), которые знают президента России (3), который знаком с президентом США (4).

Шутка шуткой. Но просто попробуйте, и вы увидите, что в вашем окружении всегда найдется человек, через которого можно выйти на людей, знающих вашего потенциального клиента.

Способ 4. Мысленно стать на место клиента

Вы когда-нибудь замечали, как дети легко перевоплощаются в кого угодно? Возможно, вы помните, что, когда были маленькими, играли в разные игры и перевоплощались в различных героев.

Именно на таком перевоплощении и основывается 4-й способ сбора информации.

Перевоплотитесь. Притворитесь своим клиентом. Побудьте в его шкуре. Поиграйте, как актер. Встаньте на место клиента.

Посмотрите на его ситуацию его глазами. И когда будете перевоплощаться, то задавайте сами себе вопрос: *«Что я, как человек с такой внешностью, в таком возрасте, на такой должности, с такой жизненной ситуацией, могу хотеть? Что для меня важно? Что для меня значимо?»*

Если вы продаете косметику даме средних лет, перевоплотитесь в нее, какого бы возраста ни были вы сами: «Если мне 50 лет. Если я энергичная и жизнерадостная. Если у меня две дочки на выданье. Если я главный бухгалтер крупной фирмы и хорошо зарабатываю. Если я замужем уже 25 лет... Чего я хочу? Что для меня важно?» Может быть, мне важно сделать приятные подарки дочерям? Или мне хочется убрать морщинки и хорошо выглядеть на работе? Может быть, я хочу за собой ухаживать с помощью более дорогой косметики, чем я это делала раньше?.. Может быть...»

Если вы делаете холодный звонок прорабу большой стройки с предложением о закупке ваших отделочных материалов, то что может хотеть он? Он может хотеть:

- ◆ материалы хорошего качества и по низкой цене;
- ◆ поставки точно в срок;
- ◆ всегда наличие материалов на вашем складе;
- ◆ большой выбор сопутствующих материалов (чтобы взять все в одном месте);
- ◆ выглядеть в глазах руководства рачительным хозяином, который экономит деньги фирмы и умеет все достать по хорошей цене;
- ◆ откат (оплату за то, что он станет вашим представителем в строительной компании) и т. д.

Очень хорошо, если вы хоть мельком видели клиента. Тогда ваше подсознание уже собрало массив информации о человеке, и вам будет гораздо легче притвориться им и понять, что же он(а) хочет.

Но это необязательно. Вполне достаточно понять, к какой категории относится ваш клиент. Потому что все менеджеры по

закупкам, как представители одной категории, имеют схожие потребности, желания, ценности и условия работы. Все молодые люди при выборе туристической путевки на медовый месяц или квартиры для отдельного проживания также имеют схожие цели и желания. Если стать на место гипотетического менеджера или молодой супружеской пары, уже можно многое сказать о том, что они могут хотеть.

Вопрос 3. Что должен запомнить клиент?

Во время любого разговора внимание человека постоянно меняет свой фокус либо рассеивается. Он может начать думать о чем-то своем и не услышать ваш самый сильный аргумент именно потому, что он прозвучал всего один раз и в то время, когда человек не воспринимал информацию, а погрузился в собственные размышления по поводу идей или предложений, высказанных вами ранее.

В большинстве случаев человека «цепляет» только та информация, которая для него важна. Именно ее он запоминает. Все остальное «пролетает мимо ушей».

Но продавцу ведь нужно рассказать не только о том, о чем хочет услышать клиент, но и том, о чем клиент не просил. Рассказать о дополнительных функциях или характеристиках. Прорекламировать свою фирму или новые предложения или поступления. Показать выгодность работы именно с вашей фирмой именно сейчас...

Что нужно сделать, чтобы информация была услышана вашим клиентом?

Есть такая фраза: «Восемь раз повторенная ложь становится правдой». Меня всегда занимал вопрос: «А чем становится восемь раз повторенная правда?» Шутки шутками, но эта фраза дает ключ к памяти вашего клиента.

Отвечая для самого себя на вопрос: «Что я хочу, чтобы запомнил клиент?» — вначале просто запишите все главные идеи и выводы, которые вы хотите «запрограммировать», заложить в память

клиента. А затем, составляя текст презентации, сделайте так, чтобы эта информация повторилась в тексте минимум 7–8 раз в разных контекстах.

Какую информацию стоит так упаковывать?

1. Ту, которая важна для клиента с вашей точки зрения. Вы выяснили это на этапе сбора информации о клиенте, его потребностях и его проблемах.
2. Ту, которая важна для вас. Вам важно, чтобы клиент ее услышал и понял.

Например, если вы продаете косметику определенной марки, а перед вами покупательница, считающая эту марку непрестижной, но обратившаяся к вам потому, что у нее аллергия на любую другую косметику, то вы можете упаковать приведенным выше способом два сообщения:

— *Наша косметика антиаллергенна (это важно услышать клиентке).*

— *Наша марка одна из самых известных и престижных в мире (это то, что вы хотите, чтобы клиентка поняла).*

Теперь необходимо придумать фразы, в которых эти послания будут доставлены клиенту. **Это могут быть фразы об антиаллергенности и престижности.**

Об антиаллергенности:

— *Наша косметика антиаллергенна, и многие клиентки, которые не могут пользоваться косметическими средствами других фирм, с удовольствием пользуются нашими.*

— *Любое новое косметическое средство нашей фирмы, перед тем как попасть на прилавок, тестируется с помощью самых современных методик, в том числе и на аллергенность.*

— *В связи с тем, что все наши косметические средства и вся декоративная косметика антиаллергенны, то вы можете спокойно приобретать не только полную систему по уходу за кожей лица и тела, но и все, что вам понравится из новой коллекции для макияжа.*

И так далее (7–8 упоминаний о том, что косметика антиаллергенна).

О престижности:

— *Косметикой нашей фирмы пользуются многие знаменитые люди мира. Например, Бил Клинтон, Патрисия Каас и многие другие. Наша марка довольно известна и престижна.*

— *Наша фирма существует уже 45 лет на рынке. Она завоевала заслуженную славу и уважение в 38 странах мира.*

— *Вы сказали, что ваши знакомые предпочитают косметику другой известной марки. Возможно. А говорили ли вам Виктория П., Светлана Н. и Тамара И., что они пользуются косметикой нашей фирмы и считают ее качественной и достойной внимания? Ведь они тоже ваши знакомые?*

И так далее (7–8 упоминаний и примеров, которые показывают известность и престижность марки).

Естественно, что все эти фразы должны стоять в презентации вразброс. Но обязательно, чтобы их было не меньше 7–8. «Капля камень точит». Информация, повторенная многократно, запоминается намного лучше.

Вопрос 4. Сцена, декорации, ролевой пиджак

Смысл происходящего очень часто зависит от контекста, в котором событие происходит. Ударить человека — это хорошо или плохо?.. Я уже слышу ваш ответ: «Смотря при каких обстоятельствах». И вы абсолютно правы. Если это пьяная драка, то это один контекст. Если это самооборона при нападении, то это совершенно другое дело.

Так и с продажами. В зависимости от того, в каких «декорациях» и «костюмах» происходит действие, смысл происходящего будет меняться. И это напрямую влияет на результаты продаж.

Допустим, вам необходимо купить продукты. И рядом с вашим домом на одинаковом расстоянии находится старенький, тесный магазинчик и большой светлый современный супермар-

кет. И вы знаете, что набор продуктов и цены там плюс-минус одинаковые. Куда вы пойдете делать покупку?.. Может быть, кто-то и скажет сейчас: «Из принципа пойду в старый магазинчик», но, думаю, что большинство скажут: «Конечно, в супермаркет». Почему? Потому что там чище, там современное оборудование и продукты лучше сохраняются. Потому что там большой поток посетителей, а это значит, что продукты быстро раскупаются и не залеживаются. Да и просто приятно ходить по красивому помещению и получать обслуживание высокого уровня.

Другой пример. Как вы отнесетесь к продукту, например «пищевой чудо-добавке», который рекламирует внешне не вполне благополучный человек где-нибудь в пыльном актовом зале школы? А как вы отнесетесь к той же «чудо-добавке», которую вам порекомендует продавец-консультант в крупном аптечном супермаркете? Или эту же добавку предложит включить в ваш рацион известный врач высшей категории в своем кабинете в современном диагностическом центре? Я думаю, что во всех трех случаях отношение будет разным. А ведь добавка не поменялась, поменялся лишь контекст, внешняя «упаковка» продажи. Поменялся статус человека, который ее продает.

Кстати, о статусе. Я бы ввела понятие даже не статуса, а **роли**. Очень многое зависит от того, в какой роли выступает продавец, какой **«ролевой пиджак»** он надел, какой образ создал (смотри раздел «Имиджевая подготовка»).

Все нужно продумывать, планировать, подбирать так, чтобы выбранная роль, образ работали на достижение поставленной цели.

В каком виде прийти к директору крупной фирмы и какую манеру поведения выбрать, если вам нужен контракт на поставку вашей продукции его фирме и при этом поставщик у него уже есть? А в каком виде встретиться с прорабом крупной строительной компании для предложения ему партии нового строительного материала и кого сыграть? «Своего парня»? «Супер-пупер-специалиста»? «Друга друга его друга»? В какой роли выступить

продавцу недвижимости, если его клиент властный, умный, солидный, состоятельный господин? Какую роль выбрать, если ваши клиенты — молодая пара с маленьким ребенком, не имеющая поддержки родителей, берущая квартиру в кредит? Какого они хотят видеть риэлтора?

Каждый раз, планируя встречу, готовясь к переговорам, очень важно задать себе вопросы:

- ◆ где и когда лучше всего провести встречу,
- ◆ какую одежду надеть,
- ◆ какую манеру поведения и роль выбрать

так, чтобы все это играло на результат, на достижение поставленной цели?

Любая встреча (продажа, переговоры и т. д.) — это маленький спектакль. Своего рода авангардистский спектакль, где участники могут менять ход событий, а финал может быть непредсказуемым. И выигрывает, получает нужный для себя финал тот, кто заранее срежиссировал весь ход событий, подобрал декорации, поставил рояльчик в кустах, подобрал костюм и прописал свою роль с учетом всех возможных вариантов развития событий. *«Неудачник — импровизирует. Победитель — готовится!»*

Замечание

Я бы не хотела здесь писать о дресс-коде и о том, как «правильно» одеваться. Не может быть ничего «объективно-правильного». Правильно только то, что ведет к достижению поставленной цели.

История 1

Одна из участниц моих тренингов, владелица фирмы по продаже канцтоваров и различных товаров для офиса, рассказывала о своем сотруднике. Мужчина, маленький, щупленький, пожилой, со специфической одесской внешностью. Назвать его представительным или даже симпатичным было очень сложно. Скорее, он походил на побитого жизнью уборщика одесских пляжей. Никакой костюм не мог исправить ситуацию. Он просто смотрелся в нем смешно. Можно было бы ему загрустить, но...

Он решил «сделать из лимона лимонад». Обладая острым умом и одесским чувством юмора, он создал образ «милого недотепы». То, что нельзя в одной роли, можно в другой. Именно в этом образе он неоднократно являлся к клиентам и работал по технологии «Меня в дверь, а я в окно. Меня в окно, а я в форточку». Чаще всего у клиентов в конце концов срабатывал принцип «Легче уступить, чем сопротивляться». Ну что вам сказать, такая тактика привела к тому, что он стал самым результативным продавцом в компании. Он делал чуть ли не половину всего объема продаж фирмы.

История 2

Один из самых богатых людей планеты, англичанин Ричард Брэнсон, владелец компании «Virgin», строящей сейчас космопорт для частных полетов в космос на специально разработанном его компанией шаттле, всегда ходит только в простых свитерах с узорами. В своей автобиографической книге «К черту все! Берись и делай!» он написал, что даже для получения очень важного для него кредита в банке он специально пришел в свитере, не надев костюм. Объяснил он свой поступок пришедшим в ужас помощникам тем, что все знают, что свитера — это его стиль и если он придет в чем-то другом, например, дорогом костюме с галстуком, то ему попросту не дадут кредит, посчитав, что дела его компании очень плохи.

Когда ответы на четыре первых вопроса сформулированы и записаны, самое время, основываясь на них, начать создавать общий сценарий предстоящей встречи.

Вопрос 5. Какую последовательность действий я должен совершить?

Это вопрос о сценарии. Сценарии вашей встречи с клиентом от начала и до конца. Это вопрос о пошагово прописанном процессе, технологии работы с данным конкретным клиентом в данных конкретных условиях встречи или переговоров. Вы, я надеюсь, помните, что во второй главе было введено следующее определение:

Технология — это четко определенный (описанный) набор последовательно-параллельных действий, распределенных во времени, который необходимо выполнить, чтобы получить заранее запланированный и предсказуемый результат.

Вот на пятом шаге, отвечая на пятый вопрос, мы и должны создать технологию работы с конкретным клиентом, опираясь на информацию и идеи, которые были выявлены в процессе ответов на первые четыре вопроса.

Напомню банальную фразу: «Хороший экспромт — это хорошо подготовленный экспромт». Ведь даже кролик просто так из цилиндра фокусника не появляется. Его положили в потайное отделение до начала фокуса, чтобы в нужный момент под смех и восторг публики освободить ушастого из заточения и показать пушистого симпатягу публике. Так и у продавца всегда должен быть козырь за рукавом, пресловутый рояльчик в кустах, подготовленные фразы, демонстрационные образцы и т. д., чтобы в нужный момент сделать решающий ход в работе с клиентом. И чтобы все это было под рукой, необходимо понять, что, как и в какой последовательности нужно делать.

1. Как, где и когда назначить встречу (если возможно). Что сказать? Как ответить? Как одеться?
2. Каким образом поздороваться при встрече (произвести нужное впечатление)? Как сесть? Когда и как встать? С какой интонацией и что говорить на каждом этапе встречи?
3. Что взять с собой? Что может понадобиться?
4. Как начать разговор? Как и с помощью каких слов перейти к главному предложению? В какой момент и как перейти к завершению?
5. Какие возражения могут быть и как их парировать или пресмотреть? И так далее.

Важное отступление

Готовясь к съемкам видеосеминаров наших с партнером семинаров, я посетила некоторое количество занятий режиссерских


курсов при Одесской киностудии. Мне очень понравилась технология написания так называемого «режиссерского сценария».

Итак, существует какое-либо художественное произведение, которое решили экранизировать. Произведение написано для читателей и часто изобилует характеристиками героев, описанием внутренних переживаний или внутренних монологов героев с самими собой. И чем интереснее читать, тем сложнее это бывает перенести на экран один к одному. Ведь фильм — это визуальный ряд, монологи и диалоги, действия героев. И для того, чтобы перенести внутренние переживания или монологи на экран, необходимо подключать диктора, который бы все объяснял, говоря за кадром. И тогда это уже не обычное кино, к которому мы привыкли, а картинки с комментариями. Чтобы избежать этого, пишется на основе литературного произведения общий сценарий фильма.

Одна из задач, стоящая перед этим сценаристом, — перевести все, что возможно, *в действия*, показать все характеристики и внутренние переживания героя через образы, через его *поведение и поступки*, которые легко показать на экране.

Как, например, перенести на экран фразу: «Он был добрым и очень любил животных»? Прочитав такую характеристику, сценарист может написать следующую мизансцену: «Он шел по улице. Увидел маленького котенка, который, прижимаясь к земле, жалобно мяукал. Он остановился. Две секунды помедлил. Достал пакет с сосисками. Оторвал одну и положил перед котенком, сказав: «Голодный? Ну, держи!» Такая вот сцена, которая на экране может длиться не более 15–20 секунд, даст понимание внутреннего мира героя без каких-либо комментариев. Когда общий сценарий написан, собираются вместе режиссер и главный оператор (иногда добавляется художник-постановщик картины) и начинают писать **режиссерский сценарий**. Они делают раскадровку. То есть описывают кадр за кадром, как и что будет выглядеть на экране. Они заполняют специальную таблицу, где одна строка соответствует одному кадру фильма (кадр — это фрагмент, снимаемый без выключения камеры, одним куском).

Ниже приведен пример такой таблицы.

№ кадра	Хронометраж	Раскадровка	Объект съемки	Крупность	Действие	Звук/диалоги	Реквизит/примечание
		Схематический рисунок того, где, кто и как находится в кадре	Какой актер (ИНТ) или натура (НАТ)	Дальний, средний, общий, крупный, детальный	Что происходит в кадре. Действия. Развитие событий	Все звуки. Все диалоги полностью	Что нужно , чтобы снять сцену
3	10 секунд		НАТ: Ул. Пушкинская, 32. Около забора стройки	Дальний (видна вся фигура человека)	Достает из портфеля пакет с сосисками. Отрывает одну. Наклоняется и кладет перед котенком	Звуки улицы. Мяу-канье котенка в начале кадра. «Голодный? Дер-жи!»	Здесь может быть описание всего оборудования для съемки и реквизита (пальто, сумка, сосиски и т. д.)

Такой сценарий описывает каждый шаг происходящего. Описывает весь фильм от начала и до конца.

Именно им пользуются все, кто участвует в съемках, для того, чтобы у всех было единое видение картины и процесса ее производства. Именно он является рабочим документом для всех, от режиссера до рабочего. Именно по нему планируют каждый день съемки, каждый день занятых актеров. Именно основываясь на нем выписывают командировки и подбирают реквизит.

Вы скажете: «Зачем столько сложностей? Разве нужен такой пошаговый сценарий для простого продавца?» Да, нужен! И для простого, и для сложного (продавца).

Но для «простого» продавца в магазине или офисе с потоком клиентов такой сценарий создается тренерами и специалистами корпоративного университета или обучающего центра, и называется он «Стандартом обслуживания покупателей фирмы X».

А если вы не «простой» продавец? Если цена вопроса высокая? Если продается не бытовая техника или косметика, а что-то на тысячи, сотни тысяч и миллионы долларов (евро, рублей и т. д.)? Что тогда? В этом случае «режиссерский сценарий» переговоров (всех этапов переговоров) стоит прописать детально и особо тщательно.

С разветвлениями на случай различных вариантов развития событий. С распределением ролей участников. С продуманным до мелочей хронометражем и т. д. В таких сделках мелочей не бывает.

СЦЕНАРИЙ:

- ◆ делает явной логику планируемого мероприятия;
- ◆ позволяет увидеть плюсы и минусы позиции;
- ◆ дисциплинирует мышление.

И если вы соберетесь создать сценарий встречи, то в варианте продаж или подготовки к переговорам таблица подготовки может выглядеть так.

№ этапа	Где и когда	Слова, текст презентации, вопросы и т. д.	Действия	Реквизит
N-й	В комнате для переговоров	<i>Мы хотели бы продемонстрировать вам те объекты, которые оформляли дизайнеры нашего агентства</i>	Достать альбом-портфолио. Развернуть его на 5-й странице и положить перед заказчиком	Портфолио с фотографиями дизайнерских решений. Указка
M-й	Около стенда с парфюмом	<i>Обратите внимание на дизайн этого флакона... Его создал великий французский дизайнер Поль Жан Третьен...</i>	Держать флакон духов в правой руке на уровне глаз клиентки. В левой находится полоска для тестирования запахов	Флакон. Специальная тестовая полоска. Баночка с кофейными зернами для освежения нюха

Подведу итог.

1. Сценарий — это пошаговая технология работы с данным клиентом в данном контексте.
2. В случае поточных продаж, где поток клиентов большой, сценарий прописывается единоразово специалистами учебного центра и оформляется как «Стандарты обслуживания клиентов», работе по которым обучают всех продавцов.
3. В случае индивидуальных, крупных продаж или в ситуации подготовки к серьезным переговорам, каждый сценарий прописывается «под событие» с опорой на всю собранную информацию (вопросы 1–4).

Вопрос 6. Какие могут быть проблемы, вопросы и возражения? Как с ними работать?

Этот вопрос можно считать частью предыдущего пункта (вопроса 5). Но лучше с ним работать отдельно.

Вначале создайте структуру и наполните содержанием сценарий с оптимистическим развитием событий. И только затем, посмотрев на получившуюся технологию, протестируйте ее «на

изгиб». То есть подумайте: *где и в каких ситуациях потенциальный клиент может задать вопросы и какие? На что, на какие аргументы вы можете получить возражения и какие? Где и в какие моменты могут возникнуть проблемы и какие?*

И как только вы найдете все возможные тонкие, проблемные, опасные места вашего сценария, вы можете записать в дополнение к сценарной таблице таблицу с возможными сложностями и описать методы их предотвращения, преодоления или работы с ними.

«Кто предупрежден, тот защищен». Предупредите самого себя! Подстелите соломку везде, где возможно. Если солома пропадет — не велика беда. Хуже, если ее не будет в нужном месте в нужное время.

Как работать с «Техникой шести вопросов»

Рекомендация 1. Подготовку проводите письменно

- ♦ Во-первых, ваши идеи сохраняются на бумаге и их легко прикрепить к доске на клиента, чтобы повторно вернуться к материалу, когда будет нужно.
- ♦ Во-вторых, с помощью письменного варианта легко можно сделать анализ уже состоявшейся встречи. Что получилось, что удалось предусмотреть? Что не получилось? Как нужно было бы поступить? Что иметь в виду при следующей встрече?
- ♦ В-третьих, и самое главное, когда идеи записаны, они перестают «бегать хаотично в голове», а остаются зафиксированными перед вашим взором. Теперь можно посмотреть всю картину целиком и все идеи сразу. Это часто позволяет найти новые возможности работы с клиентом и выстроить цельное понимание стратегии и тактики коммуникации.

Всегда готовьтесь письменно. Пусть это станет вашей хорошей привычкой. Пятнадцать минут подготовки перед встречей могут повысить эффективность встречи процентов на пятьдесят.

Рекомендация 2. Пользуйтесь таблицей

Чтобы начать подготовку, возьмите лист бумаги и разделите его на шесть частей (см. таблицу ниже). Рекомендую это делать именно в виде такой таблицы. При таком расположении информации все ответы одновременно попадают в поле зрения при взгляде на лист. Материал, записанный последовательно, воспринимается хуже и работает не так эффективно.

Можно сделать шаблоны таблицы на компьютере и просто распечатывать их по мере надобности. Такие шаблоны могут стать частью организации системной работы с клиентами.

Рекомендация 3. Отвечайте на вопросы последовательно

Начните отвечать на вопросы. Лучше, если вы будете это делать именно последовательно, начиная с первого вопроса. Первые два вопроса — самые главные. Ответы на вопросы 3 и 4 часто зависят именно от ответов на первые вопросы.

Когда вам уже нечего добавить в четыре первых раздела, вы можете начать писать сценарий своей встречи (отвечать на вопросы 5 и 6), где будут учтены все моменты и использованы все технологии, которые необходимы именно для этого случая.

Рекомендация 4. Репетируйте

Ни один актер не выйдет на сцену в премьерном спектакле без репетиций. Почему? Потому что, чтобы достичь нужного эффекта от игры актеров, нужен слаженный ансамбль. Потому что многие моменты можно отредактировать только в действии. Потому что любая мелочь может стать причиной триумфа или провала спектакля.

И это спектакль. А переговоры? А продажи? А ситуации, когда на кону стоят большие деньги? Разве они проще, чем спектакль? Нет.

Так почему же многие из нас выходят на переговоры или начинают общение с важным клиентом без репетиции? Почему наше основное, главное общение с клиентом становится одновременно и спектаклем, и первой и последней репетицией в одно и то же время? Не слишком ли дорогое удовольствие? Ведь из-

менить после такого общения уже ничего нельзя. Все уже сказано, все уже сделано. И поздно хвататься за голову и причитать: «Кто же знал? Кто же предполагал? Надо было делать совсем по-другому!»

Именно поэтому созданный сценарий необходимо «обжить», проиграть для себя, прочувствовать в действии. Проговорить все фразы. Вжиться в роль. Хорошо, если кто-то еще и отыграет вашего клиента или партнера по переговорам, и вы сможете в динамике посмотреть на все происходящее. Посмотреть, чтобы проанализировать и ввести коррективы.

Знания, не проведенные через тело, мертвы. Понимание того, *что* надо делать, не равно *навыку* самого действия. Ошибки или неподготовленность встречи часто видны при первой же репетиции. Лучше их узнать заранее и сделать корректировку *до*, чем пенять на себя *после* или лихорадочно пытаться исправить положение *во время* встречи.

Сценарий помогает импровизации

Предвижу, что многие из вас после прочтения этого раздела скажут: «Зачем писать сценарий? Сколько раз готовился и сколько раз ситуация разворачивалась совершенно по-другому. **Никогда не знаешь, что будет на самом деле.** Надо импровизировать по ходу. А сценарий только сковывает».

Вы абсолютно правы! И это совершенно не противоречит моим рекомендациям.

Да! Пишите сценарий. Проигрывайте варианты и... будьте готовы, что с первых же минут все может пойти совсем не так, как вы предполагали. Это нормально. Но...

Но в большинстве случаев все идет как раз по вашему сценарию. Повторюсь, «хороший экспромт — это хорошо подготовленный экспромт». А с другой стороны, чем больше сценариев у вас будет прописано, чем больше вариантов отрепетировано перед встречами с различными клиентами — тем более гибким становится ваше поведение, тем более широким станет ваш репертуар.

ТАБЛИЦА ТЕХНИКИ ПОДГОТОВКИ К ВСТРЕЧЕ («Техника шести вопросов»)

<p>ЧТО Я ХОЧУ ДОСТИЧЬ ДЛЯ СЕБЯ ВО ВРЕМЯ ЭТОГО РАЗГОВОРА?</p> <hr/>	<p>ЧТО ХОЧЕТ ТОТ ЧЕЛОВЕК, С КОТОРЫМ Я БУДУ РАЗГОВАРИВАТЬ?</p> <hr/>
<p>ЧТО Я ХОЧУ, ЧТОБЫ ПОНЯЛ И ЗАПОМНИЛ ТОТ ЧЕЛОВЕК, С КОТОРЫМ Я БУДУ РАЗГОВАРИВАТЬ?</p> <hr/>	<p>КАК Я ХОЧУ, ЧТОБЫ ПРОХОДИЛ РАЗГОВОР? СЦЕНА, ДЕКОРАЦИИ, РОЛЕВОЙ ПИДЖАК</p> <hr/>
<p>КАКУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ Я ДОЛЖЕН СОВЕРШИТЬ, ЧТОБЫ ДОСТИГНУТЬ ВСЕХ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ?</p> <hr/>	<p>КАКИЕ МОГУТ ВСТРЕТИТЬСЯ ПРОБЛЕМЫ, ВОПРОСЫ И ВОЗРАЖЕНИЯ И ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ?</p> <hr/>

Вы начинаете работать по сценарию А. Ситуация изменилась. Но вы не теряетесь, а быстро переходите на сценарий В, подготовленный к встрече с другим клиентом. Прошло некоторое время. Ситуация вновь изменилась. Вы достаете из памяти сценарий D или F и переходите к его реализации.

Чем больше в вашей голове хорошо подготовленных сценариев:

- ◆ тем тяжелее вывести вас в зону некомпетентности;
- ◆ тем более гибко ваше поведение;
- тем больше вы можете импровизировать.

Глава 12

СЕКРЕТЫ «ТАНЦА ВДВОЕМ»

В этой главе вы найдете теоретический разбор истории «Танец вдвоем», с которой начинается эта книга.

Множество нюансов, от которых зависит результат процесса продаж, невозможно описать в теоретических главах:

- ◆ Во что верит успешный продавец?
- ◆ Как готовится к встрече с клиентом?
- ◆ Как использует предыдущий жизненный опыт?
- ◆ Как сплетает из множества приемов единый живой процесс продажи?

Ответы на эти и другие вопросы можно получить только наблюдая за работой профессионала в реальных условиях продажи.

Именно поэтому была написана первая глава, в которой мне хотелось показать процесс продажи изнутри, с точки зрения продавца, который знает что, как и зачем он делает.

В первой колонке таблицы, которая расположена ниже, вы найдете номер, соответствующий определенному отрывку текста первой главы.

Во второй — описание той информации, которую можно получить из этого отрывка. В третьей колонке указаны главы и разделы книги, где можно найти материал, полностью описывающий происходящее в истории на уровне теории.

Те отрывки, где в третьей колонке стоит прочерк, рекомендую прочитать более внимательно. То, что есть в этих частях текста, трудно передать с помощью сухой теории. Именно здесь вы сможете найти те нюансы, которые делают разницу между просто продажей и искусством продавать.

Желаю успеха!

ЭПИЗОД 1

№	Какую информацию можно получить из эпизода	Ссылка на теорию
1.1	<p>Из приведенного разговора можно узнать, какую систему восприятия информации имеет каждый из героев.</p> <p>Игорь — считает нормальным разбрасывать вещи и не понимает, как можно жить в доме, похожем на музей. В речи дважды прозвучало слово «неудобно». Можно сделать предположение, что Игорь — кинестетик.</p> <p>Ирина — любит порядок и чтобы все красиво выглядело, даже пригласила дизайнера для оформления квартиры. В речи прозвучали следующие слова-индикаторы: «некрасиво», «выглядит», «красивый», «вид». У Ирины все шансы быть ярим визуалом</p>	Раздел 10.4

ЭПИЗОД 2

2.1	<p>Размышления Игоря:</p> <p>— подтверждают его кинестетический тип (в Ирине его поразила женская «мягкость»; «предпочитал джинсы, удобный джемпер и надевал костюм только на очень важные мероприятия»);</p> <p>— дают основания полагать, что это человек «внутриреферентный», то есть принимающий решение самостоятельно («он уверен в себе, успешен в работе, знает, что хочет от жизни», «человек, который в свое время дал себе слово, что он поднимется наверх, и выполнил обещание»)</p>	<p>Раздел 10.4</p> <p>Раздел 10.2</p>
-----	--	---------------------------------------

ЭПИЗОД 3

3.1	<p>В эпизоде можно найти описание типичного поведения визуалов и кинестетиков.</p> <p>Для кинестетиков, как для Игоря, могут быть важны запах и вкус и совершенно неважны ритуал и оформление стола.</p> <p>Для визуалов, как для Ирины, важно, как все выглядит, сервировано, важна красота ритуала еды. Пятно на скатерти — катастрофа.</p> <p>Кинестетики действительно могут не «видеть» каких-то вещей, даже если видят их каждый день. Так, Игорь не помнил, что кофточку и вазочку он видит уже не в первый раз. Они не воспринимались его визуальным каналом. Не попадали в фокус внимания. Поэтому он их «увидел» впервые.</p> <p>Кинестетики и визуалы воспринимают в одной и той же ситуации информацию по-разному. Поэтому они не понимают друг друга. Это почва для взаимных обид и обвинений. Каждому кажется, что партнер просто не хочет понимать «элементарные вещи»</p>	Раздел 10.4
-----	---	-------------

ЭПИЗОД 4

4.1	Здесь дается описание «ролевых пиджаков», которыми пользуется Ирина, когда находится в своем бутике. Роль хозяйки салона и консультанта по имиджу диктует манеру поведения, стиль коммуникации и создает нужное внутреннее состояние. Создание и использование «ролевого пиджака» можно считать частью психологической подготовки	—
4.2	Продолжение темы взаимоотношения визуалов (Ирина) и кинестетиков (Игорь)	Раздел 10.4
4.3	Ответ на вопрос, почему введение стандартов обслуживания не всегда приводит к желаемому эффекту	—
4.4	Теоретический материал по теме «Территория человека»	Раздел 9.1
4.5	Описание технологии «приветствия и пропуска на территорию», использованной Ириной на практике	Разделы 9.1 и 9.2
4.6	Описание исключений — ситуаций, когда необходимо отступить от общей технологии приветствия. Вводится убеждение Ирины в том, что клиент не всегда прав	—
4.7	Первый неработающий вопрос: «Что вам подсказать?»	Раздел 3.5
4.8	Введение убеждения: «Не они покупают, а вы продаете». Продажа — это активный процесс, которым должен управлять продавец. Это важное убеждение для любого продавца. Вводится идея «наблюдения». Необходимо наблюдать за сменой состояния человека, для того чтобы вовремя среагировать на изменение ситуации. Это часть процесса продажи. Еще лучше не просто наблюдать, а «откалибровать» человека. То есть установить связь между внутренними процессами, состоянием человека и его внешним видом. Сознание и тело — две части единой системы. Если происходят изменения внутри, то их можно увидеть и снаружи. Один и тот же человек в одном и том же состоянии будет выглядеть всегда одинаково. Запомнив, как выглядит человек в состоянии, когда ему что-то нравится или когда он говорит «да», вы всегда сможете понять, что происходит с ним в других ситуациях, даже если не будет произнесено ни слова	—
4.9	Вступление в контакт с помощью: — констатации факта (присоединение к ситуации); — альтернативного вопроса (захват инициативы). Получение первой информации о типе клиента и запросе: — дама — внутриреферентная («Я пока не решила...»); — два первых критерия («вещи должны сочетаться» и «быть элегантными»)	Раздел 3.3 Раздел 10.2 Раздел 7.2

4.10	Начало «Техники оценки». Вопросы на выявление положительных критериев. Сбор информации. Выделение значимых слов. Так как дама, отвечая на положительный вопрос, все равно говорит больше о том, чего она не хочет, чего «не должно быть», то можно сказать, что она имеет мотивацию «От» (избегания)	Раздел 7.2 Раздел 10.1
4.11	Второй вопрос «Техники оценки» на выявление отрицательных критериев. Сбор информации. Выделение «значимых слов». Подтверждение того, что у клиентки мотивация больше «От», чем «К». Больше кинестетик, но с элементами визуала	Раздел 7.2 Раздел 10.4
4.12	Использование альтернативного вопроса «очередности» для втягивания клиента в активный диалог (с учетом внутренней референтности клиентки)	Раздел 3.3
4.13	Презентация брюк с использованием: — «Формулы продажи выгоды» и всех критериев (значимых слов), собранных во время проведения «Техники оценки»; — информации о типе клиента (мотивация «От» и внутренняя референтность); — и добавлением дополнительных характеристик и выгод (например, того, что это ограниченная коллекция, что «позволит вам выглядеть неповторимо»)	Раздел 7.2 Раздел 6.1
4.14	Перечисление еще раз всех критериев, о которых рассказала клиентка	—
4.15	Презентация юбки вновь с использованием «Формулы продажи выгоды» и выявленных критериев. В конце встроен альтернативный вопрос «характера действий», который помогает Ирине управлять процессом и подвигать клиентку к следующему этапу продаж — «Примерке»	—
4.16	Использование приема работы с внутриреферентным клиентом («Сколько бы я вам не рассказывала, вам стоит <u>самой</u> все померить и <u>решить</u> , что вам больше подходит».) В завершение используется альтернативный вопрос на «характер действий» для создания ситуации «самостоятельного выбора»	Раздел 10.2 Раздел 3.3.
4.17	Убеждение Ирины: «Главное, чтобы клиент начал мерить». Пробовать, щупать, нюхать, разбираться. Особенно кинестетик. Такой, как клиентка Ирины в этом эпизоде	—
4.18	Технология работы с внутриреферентным клиентом во время примерки: — не делать оценок за клиента; — обращать внимание на те преимущества, которые важны для клиента; — завершать вопросом на получение «да».	Раздел 10.2

	И еще. Ирина продает не только то, что запросила клиентка. Введя клиентку в процесс примерки, Ирина начинает предлагать и соответствующие запросу кофточки (одну из которых в конце клиентка и выбирает). Это уже не только присоединение, но и ведение клиентки	
4.19	У продавца (Ирины) есть цель и все действия направлены на получение желаемого результата. Это не случайная продажа. Это выверенная деятельность	—
4.20	Этап прощания с клиентом. Его необходимо использовать для закрепления полученного результата и выстраивания взаимоотношений на будущее. Важно, чтобы клиент стал постоянным клиентом. Поэтому после информационной части о будущих поступлениях применен прием, направленный на получение контактной информации	—
4.21	Описана часть стандарта работы с контактами, принятого в магазине у Ирины, и убеждение: «Довольный клиент — это постоянный клиент»	—

ЭПИЗОД 5

5.1	Ссору двух героев можно рассматривать как: — неумелую продажу друг другу проекта под названием «Куда пойдем вечером»; — плюс неэффективную работу с возражениями друг друга. <i>Разбор данной ситуации приведен в эпизоде 14</i>	—
-----	---	---

ЭПИЗОДЫ 6 И 7

6.1 и 7.1	Описаны переживания героев после ссоры. В контексте книги о продажах анализировать здесь нечего. Оставим это психологам	—
-----------	---	---

ЭПИЗОД 8

8.1	Убеждение Игоря в отношении возможностей работы. <i>Побеждает не тот, кто ищет причины, а тот, кто ищет возможности</i>	—
8.2	Размышления Игоря о конкуренции, конкурентах и возможностях работы в высококонкурентной среде	—
8.3	Работа Игоря с «Техникой подготовки к встрече (шести вопросов)»	Раздел 11.6
8.5	Краткое описание «Досье на клиента»	—
8.6	Убеждение Игоря по поводу того, почему нужна хорошая подготовка	Глава 11

8.7	Убеждение Игоря в отношении того, каким должен быть риэлтор	—
8.8.	Вариант «Сценария встречи», прописанный Игорем на основании собранной информации	—

ЭПИЗОД 9

9.1	Работа Игоря по сбору дополнительной информации о типе клиента и критериях выбора	Глава 10
9.2	Начало использования «Техники оценки»	Раздел 7.2
9.3	Сбор, анализ и систематизация вновь поступившей информации	
9.4	Вопрос: «Кто еще принимает решение?», чтобы выявить ЛПР	—
9.5	<p>В первых фразах идет реклама агентства.</p> <p>Далее Игорь задает вопросы с целью выяснения расчетной стоимости объекта и платежеспособности клиента. Это необходимо для расстановки приоритетов.</p> <p>Если у клиента денег нет и их получение связано с продажей существующего объекта недвижимости, то перспективность клиента «на сейчас» можно оценивать, как низкую. С этим клиентом нужно будет работать, ориентируясь на ситуацию с продажей.</p> <p>Если деньги у клиента есть и время поджимает, то перспективность высокая, и с этим клиентом нужно работать, отложив все остальные дела</p>	—
9.6	Применение альтернативных вопросов для выявления времени показа и тех, кто будет присутствовать на показе	Раздел 3.3

ЭПИЗОД 10

10.1	Отношение Ирины к своему магазину и к работе	—
------	--	---

ЭПИЗОД 11

11.1	Технология работы с теми покупателями, которые и так покупают	—
11.2	Описание новых посетителей. Первичный сбор информации	—
11.3	Использование уточняющего вопроса к слову «необычное» для получения новых критериев	—
11.4	<p>Психологический анализ ситуации. Поиск ЛПР.</p> <p>Сбор дополнительной информации о текущей ситуации клиентов (пара приглашена на презентацию с фуршетом в четверг)</p>	—

11.5	Анализ и выводы о том, кто ЛПР (мужчина). Постановка целей на работу с клиентами	—
11.7	Применение техники «Введение в ассоциацию» с опорой на ценности ЛПР. В данном случае с опорой на ценности мужчины, который пришел с дамой в бутик Ирины	Раздел 9.3

ЭПИЗОД 12

12.2	Убеждения успешного продавца (Ирины) в отношении одежды, клиентов и роли продавца в процессе продажи	—
12.3	Перехват инициативы в телефонном разговоре с применением облегченного варианта «Ежик-технологии»	Раздел 3.6
12.4	Применение технологии получения контактного телефона клиента	—
12.5	Убеждение Ирины в роли психологической составляющей работы продавца одежды	—

ЭПИЗОД 13

13.1	Технология трех цен в применении к показу объектов недвижимости (описана в книге Роберта Чалдини «Психология влияния», издательство «Питер», 1999)	Раздел 8.3
13.2	Работа Игоря со вторым партнером, который может быть ЛПР. Сбор информации о типе Ольги и критериях выбора как Ольги, так и Павла Витальевича	—
13.3	Осознание Игорем причин ссор с Ириной	—
13.4	Полезный навык — разделять ситуации, отключаться от личных мыслей и проблем во время работы	—

ЭПИЗОД 14

14.1	Три вывода: — любое общение — это продажа. Даже общение между любящими людьми; — каждый человек индивидуален. Никто не обязан никого понимать. Задача «продавца» сделать так, чтобы его поняли; — предлагать другому то, что нравится самому без учета его желаний, — это ошибка	—
14.2	Технология анализа желаний и предложений	—
14.3	Создание предложения для «клиента» на основе собранной информации о его желаниях, критериях и ценностях	—

ЭПИЗОД 15

15.1	Описание внешнего вида, поведения и словесных маркеров двух типов людей: кинестетика и визуала	Раздел 10.4
15.2	Поведение продавца в ситуации, когда перед ним два клиента, по-разному воспринимающих информацию и имеющих разные критерии выбора	—
15.3	Осознание Ириной того, что она и Игорь также люди различных типов: визуал и кинестетик. Отсюда и многие моменты непонимания	—

ЭПИЗОД 16

16.1	<i>Happy End!</i>
------	-------------------