А.В. Барышева

Как продать слона,



или 51 прием заключения сделки

ББК 65.42 Б 26

Барышева А.В. Как продать слона, или 51 прием заключения сделки. — М.: Изд-во УРАО, 1999. — 160 с. ISBN 5-204-00191-3

В книге описываются основные принципы, механизмы и техники заключения сделки Общение с клиентом рассматривается как процесс, эффективное управление которым приводит менеджера к достижению поставленных целей. Различные приемы делового общения разбираются в соответствии с каждой стадией заключения сделки сбор информации о клиенте, презентация товара, работа с сомнениями, завершение сделки

Помимо описания основных закономерностей успешной работы продавца, читателю предлагаются конкретные упражнения, помогающие развить и укрепить важные профессиональные навыки и умения.

Книга адресована профессионалам, работающим в сфере сбыта: менеджерам по продаже, торговым агентам, продавцам-консультантам, а также тем, кто хотел бы развить в себе качества, помогающие эффективному ведению деловых переговоров.

Художник Б.Р. Вяземский Художник-оформитель В.Ю. Яковлев

ISBN 5-204-00191-3

О УРАО, 1999 О
Яковлев В.Ю., худ. оформ., 1999

Зачем покупателю слоны?

В последнее время нам всегда что-то продают. Через телевидение, в магазинах, по телефону, просто на улице. И, несмотря на наше неприятие рекламы или методов продажи, мы все-таки приобретаем то те, то другие товары или услуги. С чем это связано?

Прежде всего, потому что мы нуждаемся в различных товарах, в том, чтобы нас хорошо обслужили. И сегодня, когда на прилавках так много всего, что можно купить, нам нужна квалифицированная помощь консультанта по необходимому нам товару. И чем дороже вещь, которую мы намереваемся купить, тем больше наша нужда в профессиональном совете продавца. Потому что все мы покупатели.

И в то же время каждый из нас продавец. Мы продаем свою рабочую силу, свои знания и умения, профессионализм. Многие из нас занимаются реальной продажей производимого нами товара или услуг. Не говоря уже о профессиональных продавцах. Но все ли действительно знают, что такое профессиональная продажа? Знают ли об этом ваши коллеги по работе, ваши подчиненные и руководители?

Книга психолога, тренера-консультанта международного класса Аси Владимировны Барышевои — моего постоянного партнера по проведению тренингов — посвящена именно этим вопросам. Несмотря на то что рынок уже стал частью нашей жизни, персонал старых предприятий и даже, как ни странно, некоторых молодых фирм и компаний смотрит на покупателей и клиентов как на нечто, отвлекающее их от важных дел. Как же переориентировать кадры на работу с потребителем? Может быть, прибавить всем зарплату? Или вывесить приказ об обязательности любви к клиенту? Конечно же нет. Просто этому можно и нужно учиться.

Нам давно были нужны книги по искусству продаж, ориентированные на российского покупателя. Что бы там ни говорили, мы покупаем немного по-другому, чем, например, средний американец или француз. На нас нельзя смотреть в упор — “пялиться”, нельзя к нам чересчур быстро подскакивать: “Чем могу помочь?”. И все же и у нас существуют специфические приемы и способы, помогающие покупателю подобрать то, что ему действительно необходимо, а продавцу выполнить свою работу по эффективному взаимодействию с клиентом.

Приятно читать умную книжку. Хорошо, когда мелочи, на которые в повседневной жизни не обращаешь внимания, подробно и технологично расписаны. Для нас — людей, которые не были избалованы вниманием со стороны старой советской торговли, такие знания подчас новы, непривычны и, конечно, неоднозначны. Но...

Даже полистав эту книгу, вы увидите, что в ней аккумулирован большой опыт, который по крупицам собирался автором в самых разных российских компаниях, использован большой объем отечественной и зарубежной литературы, на реальных примерах описаны оптимальные методы продаж. Нам, и правда, не грех узнать побольше о том, как продавать красиво.

Александр Ушаков

Вводная глава ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРИЕМЫ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ?

В школьном возрасте детская дразнилка “А ты купи слона!” раззадоривала и озадачивала нас своей невозможностью найти правильное решение. Любая придуманная фраза подходила для ответного хода игрока: “Все так говорят, а ты купи слона!” Переговоры по поводу купли-продажи слона могли продолжаться длительное время, и единственным результатом данной “сделки” было получение взаимного удовольствия играющих от самого процесса общения.

В профессиональной взрослой жизни нам. редко приходится заключать сделки только ради получения удовольствия от общения. Обычно заключение сделки направлено на получение конкретного результата, выраженного точными цифрами и четкими условиями договора. Особенно важно достижение результата в сфере сбыта. Ведь именно клиенты, оплачивающие наш товар или наши услуги, обеспечивают стабильность и процветание нашего бизнеса. Мы можем реализовывать вагоны куриных окорочков, мягкую мебель, рекламное время или ценные бумаги. Мы можем предлагать обучение за рубежом, стоматологическую помощь, настройку пианино или программное обеспечение. В любом случае, прежде чем получить необходимую прибыль, нам следует договориться с клиентом, подписать контракт или заключить сделку.

Каким образом мы можем “продать слона”, получив за него реальные деньги? Казалось бы, все достаточно просто. Если наш “слон” является “ходовым” товаром и мы продаем его за оптимальную цену, клиент сам купит его. Однако “загвоздка” заключается в следующем. Мы не можем заключить сделку с “пустым местом”. Мы можем заключить сделку с конкретным клиентом, который заплатит нам конкретную цену, из которой будут складываться личная прибыль и прибыль фирмы. Каждый клиент обладает индивидуальными психологическими особенностями и индивидуальным пониманием жизненных проблем. Покупатели воспринимают наш товар через призму личных характеристик. Бывает, что они не обращают на товар достаточного внимания, неправильно оценивают его преимущества, не видят заключенной в нем выгоды. И тогда они проходят мимо, а мы остаемся без той прибыли, на которую рассчитывали.

Что же можно сделать в этой ситуации? Перед нами три пути.

Первый — уйти из сферы сбыта, отказаться от роли продавца, добавив: “Это не для меня. Пусть этим занимаются те, кому это нравится”.

Второй — махнуть рукой на клиентов, которые “неправильно” думают о товаре, и рассчитывать только на тех, кто точно знает, чего хочет.

Третий— изучить различные методы, техники и приемы, помогающие переориентировать “неправильных” клиентов в клиентов, жаждущих приобрести долгожданный товар и оплатить услуги продавца.

Третий вариант представляется наиболее перспективным. Он позволяет значительно расширить круг реальных клиентов, обеспечивающих наше благополучие и процветание. В то же время этот путь требует от нас значительных творческих и интеллектуальных усилий. Ведь приемы не рождаются в сознании сами по себе. Чтобы они стали “рабочими”, их надо усвоить, освоить и модифицировать применительно к своему товару, своему клиенту и своим личностным особенностям. Иногда сделать это довольно трудно, поэтому некоторые продавцы ограничивают свои перспективы, выбирая второй путь.

Другое важное препятствие, мешающее уверенно двигаться в правильном направлении и в большей степени ориентироваться на интересы клиента, досталось нам в наследство от тоталитарной культуры, системы, где желания, интересы и взгляды “спускались сверху”, предлагая клиенту тот товар, который было удобнее производить, а не тот, который соответствовал интересам потребителя. Хронический дефицит способствовал формированию жесткой бессознательной установки по отношению к клиенту: “бери, что дают”. До сегодняшнего дня порочная практика ориентироваться на собственные интересы в ущерб интересам клиента продолжает жить и действовать. Хотя теперь это звучит не так категорично. На прямой вопрос “Как вы относитесь к клиенту?” мы, скорее всего, дадим стандартные “правильные” ответы: “клиент всегда прав”, “мы существуем ради клиента”, “желание клиента— закон”. В то же время часто наши конкретные решения и действия свидетельствуют о другом отношении. При непосредственном контакте с клиентом наш равнодушный взгляд, нахмуренные брови, “дежурная улыбка” достаточно красноречиво “сигналят” об истинном отношении к нему. Особенно часто такие сигналы получает клиент, который говорит и требует не то, что “положено” с точки зрения продавца.

Чем психологические приемы могут помочь нам в работе с клиентом? Дело в том, что лишь 20 % покупателей точно знают, что им нужно купить (какой товар, за какую цену, с какой целью и т.д.), остальные 80 % находятся в состояниях, менее определенных: “Чего-то хочется, но не знаю, чего точно”, “Вещь хорошая, надо будет подумать”, “Не знаю, как товар пойдет”, “Выгодно ли вложить в это деньги” и т. д.

От того, насколько эффективно менеджер будет общаться с таким клиентом, зависит, перейдет ли клиент из разряда “потенциальных” покупателей в “реальные”.

Менеджер, ориентированный на интересы покупателя, находит подход к любому клиенту, приводит доводы, убедительные для каждого конкретного человека, отлично рекламирует товар. Он “подогревает” желание покупателя приобрести товар, плавно подводит к решению о покупке.

Работа высокопрофессиональных менеджеров позволяет фирме увеличивать объем продаж, получать максимальную прибыль.

Различия между средним менеджером, владеющим 8—10 приемами работы с клиентом, и профессионалом своего дела, имеющим в арсенале более 30 приемов, могут быть разительны. Два человека продают один и тот же товар, приходят к одному и тому же клиенту — только первому не удается продать ничего, а второй заключает сделку на внушительную сумму.

Общение с *настоящим* профессионалом всегда оставляет у клиента чувство приятной непринужденной беседы, ощущение того, что к нему отнеслись со вниманием и пониманием (даже если он ничего не купил). Такие переживания заставляют покупателя воспользоваться услугой именно этой фирмы (пусть даже не в этот раз, а позже). Такой подход позволяет максимально долго сохранять постоянных клиентов и привлекать новых, причем "старые" клиенты выполняют в этом случае роль достоверной и бесплатной рекламы.

Отличная работа менеджера создает фирме привлекательный имидж, устойчивую деловую репутацию. На первый взгляд эти качества кажутся неосязаемыми, неуловимыми, однако они имеют определенное денежное выражение.

Нам часто приходится слышать мнение, что "умение продавать— это с рождения". В какой-то степени это утверждение верно. Человек, "рожденный продавцом", может продать все, что угодно, включая "кота в мешке". Он общителен, эмоционален, хорошо слушает собеседника, вовремя вступает в разговор, ненавязчиво подчеркивает выгодные стороны товара. И вот клиент из равнодушного наблюдателя превращается в счастливого обладателя товара. Это превращение происходит столь легко и непринужденно, что создается впечатление, как будто менеджер и не делал ничего особенного, а покупатель "сам захотел" приобрести товар. В то же время, если мы посмотрим пристальнее, то увидим, что каждая его фраза, каждый жест — эффективный прием, позволяющий "вести" клиента к заключению сделки. "Прирожденные продавцы" отличаются от обычных тем, что они овладели эффективными приемами общения давно, в детстве, не осознавая этого. Может быть, их научили родители, может быть, им помогли собственные черты характера. Что же нам мешает проделать тот же путь по усвоению успешных умений и навыков в старшем возрасте? Ведь теперь мы можем обучиться этому осознанно, используя свой интеллект и жизненный опыт.

Многие эффективные приемы общения давно и широко известны и не являются специфическими именно для работы с клиентами.

Вопрос заключается в другом: "Почему при их кажущейся простоте мы раз от раза допускаем промахи, мешающие нам достичь желаемого результата?"

Причины использования малоэффективных шагов могут быть различными. Иногда мы недостаточно хорошо владеем полным набором техник и приемов, позволяющих справиться с любой ситуацией. И тогда процессом заключения сделки начинает управлять клиент, потому что у него-то уж точно имеется множество приемов как "отвертеться" от покупки. Иногда мы недостаточно уверены в своих силах. И в этом случае "правильные" фразы, сказанные невнятным, испуганным голосом, только отпугивают потенциального покупателя. Возможно, мы используем неэффективные приемы просто в силу привычки и не осознаем тех последствий, к которым они приводят. И тогда мы повторяем ошибочные "ходы" вновь и вновь, работая против собственных интересов. Бывает, мы следуем собственной линии поведения в силу личных установок и ценностей, часть из которых действует на бессознательном уровне. Одна из наиболее распространенных установок, являющаяся принадлежностью нашей культуры: "если я буду слишком внимателен к клиенту, он подумает, что ему все можно". За этими рассуждениями стоит неуважительное отношение как к себе, так и к другому человеку. В этом случае мы становимся пленниками собственных ограничений, не дающих нам успешно работать. При действии этих механизмов любые знания, не соответствующие внутренним убеждениям, воспринимаются как чужеродные и ненужные.

Продавец может стать максимально успешным в следующих случаях.

Если будет владеть более чем 40 приемами заключения сделки. В книге подробно описаны эффективные приемы вступления в контакт, убеждения, работы с сомнениями, решения конфликтных ситуаций. Возможно, некоторые из них вы используете, о некоторых просто знаете. Хотелось бы, чтобы вы не только познакомились с новыми для вас

приемами, но и научились ими пользоваться, модифицировав их под свой товар и свой стиль общения. Упражнения, приведенные в тексте, позволят этого достичь. Мы хотим, чтобы приемы эффективного общения работали на вас.

Если научится "настраиваться" на клиента. Чтобы чувствовать клиента, сохранять в общении с ним живой контакт, продавцу необходимо ориентироваться не столько на слова покупателя, сколько на его ощущения, чувства и предпочтения. Менеджер может узнать о них, внимательно наблюдая за невербальным поведением клиента (некоторые жесты описаны в главе "Невербальное общение"). Разобравшись в ощущениях клиента, проще понять, какие внутренние переживания заставляют его выбирать тот или иной стиль поведения. (Некоторые предпочтения описаны в главе "Типы клиентов".)

Если лучше узнает самого себя. Хотелось бы, чтобы читая эту книгу, вы были в контакте с собственными ощущениями, переживаниями и мыслями, а также "поглубже" заглянули в себя и поняли, **какими** установками и предпочтениями вы руководствуетесь в работе с клиентом.

Если будет уверен в себе. Все приемы, описанные в данной книге, соответствуют уверенному стилю поведения. В то же время, чтобы эффективно их использовать, необходимо внутреннее ощущение уверенности. В главе "Как повысить собственную уверенность" описаны специальные техники, помогающие приобрести именно внутреннее ощущение уверенности.

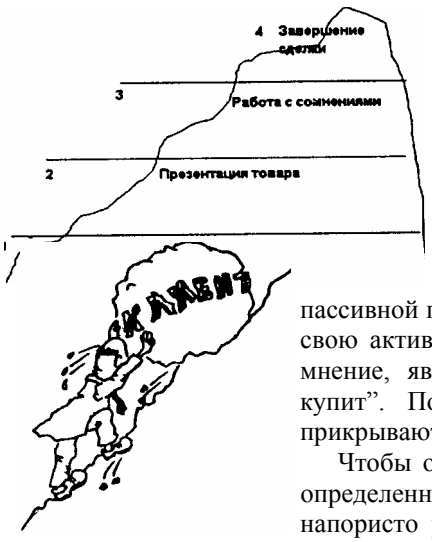
Если будет хорошо знать свой товар, если будет использовать маркетинговые приемы, касающиеся не только непосредственного общения с клиентом, если выберет надежную фирму, если будет заботиться о своем здоровье, если... — все эти *".если"* — темы для других книг.

Мы хотим, чтобы вы продавали как можно больше и как можно лучше. Не особенно важно, где вы

работаете — в коммерческой палатке, торговом зале, офисе — или наносите визиты клиентам, или ведете переговоры на уровне высшего руководства. Эффективно заключая сделки, вы работаете не только на собственное благополучие и благополучие своей фирмы, но и на процветание нашего российского бизнеса.

Общий план заключения сделки. Вероятно, у вас есть клиенты, которые приобретают товар или подписывают договор буквально после нескольких фраз. И, наверное, у вас есть клиенты, которые решились заключить сделку после долгих переговоров, "присматриваясь" и "прикидывая". И, конечно же, у всех нас есть клиенты, "недошедшие" до окончательного решения о покупке, так и оставшиеся в разряде потенциальных. Каждая сделка имеет свои особенности. Вместе с тем, можно выделить несколько универсальных этапов, характерных для большинства сделок. Весь процесс заключения сделки можно представить в виде большой горы, на вершине которой и происходит покупка или заключение контракта. Условно в нем можно выделить *четыре стадии:*
сбор информации о клиенте, презентация товара (услуги), работа с сомнениями клиента, завершение сделки *(Морган РебекаЛ.* М., 1994).

Конечно, все мы хотим, чтобы клиент как можно быстрее принял решение о покупке. Но решения о покупке не "сваливаются на голову" покупателя "с неба", они созревают, выкристаллизовываются и лишь потом оформляются в четкое представление: "Хочу модель А по цене В на фирме С". Если мы будем ориентироваться только на "созревшего" клиента, самостоятельно прошедшего свой путь к горной вершине, и работать только на стадии завершения сделки, то будем иметь дело лишь с 20% потенциальных клиентов, остальные 80% так и останутся для нас недоступными.



Обычно менеджеры, которые работают только на стадии завершения сделки (хотя сами и не подозревают об этом), хронически находятся в пассивной позиции. Как правило, они только отвечают на вопросы покупателя, ставя свою активность в полную зависимость от активности клиента. Распространенное мнение, являющееся "приложением" к пассивной позиции — "кому надо, тот и так купит". Порой собственное неумение работать с клиентом такие продавцы прикрывают маской равнодушия и апатии. Наверняка вы с такими встречались.

Чтобы оказать определенное влияние на решение клиента, необходимо владеть определенными приемами убеждения. Многие менеджеры достаточно интересно и напористо рассказывают про свой товар, начиная работать с клиентом прямо на стадии презентации товара. Таким продавцам удается "охватить" 30—40 % потенциальных клиентов, так как среди них находятся те, чьи интересы как раз совпадают с заготовленным текстом презентации. Остальные 60—70% покупателей отвечают: "Спасибо, мы подумаем", "Нет, мы только смотрим" или просто спешат убежать от назойливого продавца. Вот картина, которая повторяется во многих офисах и магазинах изо дня в день.

Клиентка заходит в магазин и останавливается около пылесоса. К ней подбегает менеджер со стандартным вопросом; *"Что вас интересует?" "Пылесос",* — отвечает женщина. Окрыленный таким ответом, продавец, как горячий скакун, начинает свой разбег; *"Посмотрите, у нас самые* лучшие *пылесосы... тр-р-р-р... вот этот ... тр-р-р-р-р ... чудесный ... замечательный ... красивей не бывает".* Женщина медленно пятится от него, ее лицо принимает несчастное выражение, и она отвечает: *"Я подумаю".*

Если же мы действительно помогаем клиенту получить то, что он хочет, но пока не может точно сформулировать, мы рано или поздно превращаем 100% потенциальных клиентов в 99% реальных. Каким образом этого достигают профессионалы своего дела? Большую часть своего времени и усилий они тратят на первую стадию — стадию установления контакта и сбора информации. Они начинают путь к горной вершине вместе с клиентом. Причем важно, что это именно та вершина, к которой стремится клиент, а не та, к которой интересно идти самому продавцу. Профессионалы своего дела строят надежное основание для заключения сделки. Они слушают и наблюдают, устанавливают доверительный контакт, еще раз наблюдают, слушают, задают вопросы и лишь после этого начинают свою презентацию. Как ни странно, такой путь оказывается ... самым коротким. В этом случае клиент сам тянет продавца за руку и говорит: "Вот та вершина, о которой я мечтал".

Стадия установления контакта и сбора информации является самой важной для заключения сделки

Почему информация о клиенте так важна для нас? Мы можем эффективно воздействовать на его решение о покупке, только получив ответы на следующие вопросы: "А зачем клиенту нужен данный товар?", "Каким образом я могу показать, что именно данный товар удовлетворит его потребности?", "Каким образом я должен вести себя, чтобы сохранить доверие клиента?"



Безусловно, можно и не загружать свою голову такими задачами. Некоторые менеджеры по сбыту примерно так отвечают на эти вопросы: "Спрашивает, значит товар нужен. Если я как можно больше рас-

скажу о товаре, он сам поймет, зачем ему нужна эта вещь (услуга). Не поймет — ему же хуже А веду я себя так, как мне привычно, это и поможет мне сохранить доверие клиента". При "легкой" голове следует смириться с мыслью, что количество заключенных сделок не увеличится никогда Если же мы хотим действительно повысить эффективность своей работы, нам стоит потратить значительное время и силы на сбор информации о клиенте.

СХЕМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ И ПРИЕМОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

Стадия	Задачи продавца	Вопросы, на которые продавец должен ответить для себя	Основные психологические приемы
1 Сбор информации о клиенте	Собрать максимально полную информацию об интересах клиента Установить доверительный контакт	Нужен ли данный товар клиенту[9] В чем состоит выгода приобретения данного товара для клиента[7] Какой стиль общения вызовет доверительное отношение клиента[9]	Активное слушание Специальные вопросы Наблюдение
2 Презентация товара	"Подогреть" желание клиента заключить сделку Убедить клиента в том, что данный товар соответствует его интересам Рассмотреть все аргументы "за" и "против" заключения сделки	Какие приемы убеждения помогут осветить преимущества товара, которые важны для клиента[9] Какие приемы убеждения подходят к данному типу клиента[9] Как усилить интерес клиента, несмотря на сомнения[9]	Приемы убеждения Наблюдение
3 Работа с сомнениями клиента	"Развеять" сомнения клиента		Приемы работы с сомнениями клиента Специальные вопросы Наблюдение
4 Завершение сделки	Подвести клиента к окончательному решению о покупке	Как быстрее завершить сделку[9]	Приемы завершения сделки

Хотя деление процесса заключения сделки на этапы достаточно условно и в реальности различные стадии накладываются друг на друга, общая логика ведения деловых переговоров остается одинаковой Клиент никогда не заключит с нами контракт, пока не ответит для себя на

вопросы "Нужен ли мне этот товар в принципе? Что я получу, если куплю этот товар[9] Действительно ли это то, что мне нужно[9] Готов ли я заплатить за это "чудо" свои "кровные" деньги?

Мы можем предоставить клиенту возможность самому найти ответы на данные вопросы (и при этом отказаться от возможности повлиять на его решение), а можем использовать определенные приемы, которые помогут удовлетворить как интересы клиента, так и наши собственные.

Как видим, умение наблюдать необходимо на всех стадиях заключения сделки Однако его значимость многократно возрастает на стадии сбора информации Поэтому некоторые закономерности невербального общения будут рассмотрены в главе "Сбор информации о клиенте".

Глава 1 СБОР ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТЕ

Как можно разгадать истинные интересы клиента? Важным фактором, способствующим успеху деловых переговоров, является хорошая *подготовка к переговорам*

Если вы хотите продать крупную партию изделий под названием "Модель сезона" оптовой фирме "Лучшая из лучших" и собираетесь на деловые переговоры с директором данной фирмы, вам просто необходимо ответить на следующие вопросы:

“Почему оптовой фирме "Лучшая из лучших" будет выгодно купить данную модель[9]”

“Соответствует ли "Модель сезона" интересам розничного покупателя оптовой фирмы?”

“Каким образом необходимо построить деловую беседу с директором фирмы, чтобы показать, насколько его фирма и он сам выиграют от приобретения крупной партии данных изделий?”

“Каковы личные интересы и личностные особенности директора "Лучшая из лучших"?”

“Какой стиль поведения будет оптимальным?”

Получив ответы на эти вопросы, вы будете готовы к любым неожиданностям Ведь многие из них вы заранее просчитали.

В то же время даже при самой кропотливой подготовке невозможно учесть всего Поэтому вам следует “вести работу” по сбору информации о директоре оптовой фирмы “Лучшая из лучших” и в процессе заключения сделки. Какие методы можно использовать для этого?



Активное слушание, специальные вопросы и наблюдение — мощные методы, помогающие собрать максимально полную информацию о клиенте в процессе деловой беседы

14

Далее подробнее рассмотрим каждый из этих методов Специальные вопросы помогают направлять процесс деловых переговоров в нужное русло Умение наблюдать позволяет определить истинные желания и намерения клиента и в зависимости от “диагноза” выбрать наиболее эффективную манеру общения. Активное слушание можно использовать в нескольких целях — для получения максимально полной информации о клиенте, для установления доверительного контакта, для повышения убедительности собственных высказываний.

Невербальное Представьте себе, что вы остаетесь в роли **общение в работе** производителя изделия “Модель сезона” и у **менеджера** вас есть два потенциальных покупателя: пер-**по сбыту** вый — директор оптовой фирмы “Лучшая из лучших”, второй — директор оптовой фирмы “Самый из самых”. В каждой фирме вы проводите тщательно подготовленную презентацию. Кто из двух покупателей заинтересован в приобретении “Модели сезона” в большей степени? Покупатель “I”, который четыре раза обошел вокруг вашего изделия, два раза нежно погладил его, пять раз одарил его восхищенным взглядом и три раза поцокал языком, или покупатель “2”, который, посмотрев на него издали, вежливо, но равнодушно заметил “Мне нравится эта модель”. Ответ очевиден. Мы получили эту информацию благодаря “сообщениям”, которые посылали нам покупатели с помощью своего тела, без слов. Такое общение называется *невербальным* или *несловесным.*

Профессор Бердвиссл установил, что в среднем человек пользуется словами только в течение 10—11 минут в день и что каждое предложение в среднем звучит не более 2,5 секунд. Словесное общение в нашей жизни занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения *(ДизА* М.,1996.)

Интонация, с которой наш собеседник произносит обычную фразу, расскажет о его настроении и самочувствии гораздо больше и точнее, чем самое пространное описание. Поза раскроет его намерения прежде, чем он о них начнет говорить, а выражение его лица “сообщит” о самых тонких переживаниях. Невербальным поведением управляют в основном бессознательные процессы, частью которых являются привычки, автоматические действия, о которых просто “некогда и незачем думать” Поэтому невербальные каналы общения редко поставляют недостоверную, ложную информацию, так как они поддаются контролю в меньшей степени, чем словесное общение. Для опытного и заинтересованного наблюдателя движения тела поставляют важнейшую информа-

15

цию о собеседнике даже в ситуации “повышенного контроля”. Например, клиент, который сильно взволнован предстоящим разговором, может спрятать нервно стучащие пальцы, сутулые плечи или напряженный рот. Но в следующий момент о его волнении красноречиво просигналят ступни ног, “пустившиеся в пляс”.

Для любого специалиста, работающего в сфере торговли, очень важным является знание процессов, происходящих в сознании клиента в каждый момент деловых переговоров. Мы не можем “залезть в душу” покупателя, но мы можем лучше понять его, внимательно наблюдая за его невербальным поведением. Вдумчивое наблюдение за телесными движениями не такая простая задача, как это кажется с первого раза. Это на бумаге каждое движение происходит последовательно, в реальности же клиент не заботится о том, чтобы дать нам дополнительное время на расшифровку его сообщений. Он предлагает нам для интерпретации комплекс мелких движений и на обдумывание следующего хода дает нам лишь то время, которое заполнено его собственными словами. Правильная расшифровка невербального сообщения позволяет нам сделать шаг к заключению сделки, неправильная — уводит в обратном направлении.



Наблюдение позволяет собрать о клиенте максимально полную информацию и выбрать эффективную тактику заключения сделки

Так же, как наши покупатели постоянно “сообщают” о своих внутренних переживаниях с помощью языка тела, так и мы в роли продавца “посылаем” свои невербальные послания покупателю.

Необходимость освоения не только разговорных приемов общения, но и телесных методов воздействия на клиента — одна из самых сложных проблем менеджера по продажам. Этому мешает крайне вредное заблуждение, что стоит лишь запомнить несколько “волшебных слов”, и они, как по щучьему веленью, будут раскрывать души и кошельки клиентов.

Конечно, клиент не скажет нам: “Я оформил эту страховку, потому что менеджер, который со мной обсуждал договор, сидел в открытой позе, 2/3 времени смотрел мне в глаза и во время обсуждения деталей договора сел рядом со мной, а не напротив”. Скорее всего этот клиент скажет: “Мне просто понравился этот молодой человек и то, что он предлагает, внушает доверие”.

Большинство наших телесных движений остается за рамками сознания клиента и поступает в область бессознательного. Такое положение

вещей дает нам мощное преимущество — эта информация *не встречает сопротивления'.* Мы можем пользоваться этим преимуществом, применяя необходимые движения и интонации для усиления словесных сообщений. Опять же это не так просто, как может показаться вначале. Жест “все о'кей” усилит оптимистические высказывания торгового агента только в том случае, если будет выглядеть непринужденным и естественным. Если такое движение покажется клиенту фальшивым, то его использование только усилит недоверие и подозрительность.

Жесты являются проводником наших внутренних переживаний. Они выглядят естественными только в том случае, когда соответствуют ощущениям и чувствам, которые мы испытываем в данный момент. В этом и состоит одна из наиболее сложных проблем. Мы можем обмануть клиента на короткий момент, но наше тело обязательно отреагирует на эту ложь каким-нибудь микродвижением, которое выведет нас на чистую воду. Вот менеджер произносит фразу с радостным и доброжелательным выражением лица: “Это самый качественный товар, который вы можете приобрести за эту сумму”. И тут же его рука предательски поднимается к лицу, чтобы потереть нос. На бессознательном уровне этот жест несет покупателю сообщение: “Будь осторожен, тебя обманывают!”.

Мы не можем эффективно использовать жесты, если они противоречат нашим внутренним ощущениям и убеждениям. (Менеджеру, испытывающему сильное напряжение, бывает очень сложно сохранять открытую позу на протяжении всего периода деловых переговоров. Даже в игровой ситуации во время обучения часто в ответ на предложение изменить положение рук он говорит: “Мне так неудобно, я сразу забываю, что хотел сказать”.) Но мы можем повлиять на наше отношение к миру, используя различные движения, прислушиваясь к себе, исследуя собственные реакции. Наш внутренний мир неразрывно связан с языком телодвижений. Изменение отношения к другому человеку ведет к изменению манеры общения, и наоборот— стиль общения, отдельные жесты заставляют нас в чем-то меняться. Мы успокаиваемся, если следуем совету: “Дышите глубже”. Мы становимся более уверенными, если расправляем плечи, мы наполняемся дополнительной энергией, если начинаем эмоционально жестикулировать.

Более того, иногда в целом комплексе микродвижений, с помощью которых мы посылаем сообщение о себе, бывает достаточно изменить лишь одно звено, чтобы рисунок поведения изменился кардинальным образом. На своих семинарах, моделируя ситуации заключения сделок, мы часто наблюдаем четкую закономерность. Стоит изменить равнодушную интонацию, с которой обращаешься к клиенту, на заинтересованную, как поза сама собой меняется, становится открытой. А сменив пренебрежительную позу, невозможно сохранять высокомерное выражение лица.

Чтобы оказывать профессиональное воздействие на клиентов, необходимо не только правильно определить, что означает каждый жест, но и хорошо изучить и расширить арсенал собственных жестов, движений и интонаций. Тогда вы будете похожи на настоящего волшебника, который вручает каждому именно то, что он хотел больше всего. Разве наши клиенты не ждут от нас чуда?

Составляющие невербального общения. Язык тела разнообразен и включает в себя несколько планов. Каждое движение имеет свое значение, несет для окружающих определенное “послание”. Это послание может быть выражено достаточно типичными движениями, а может иметь свое индивидуальное содержание, понятное лишь при близком знакомстве с человеком. Выделяют пять невербальных каналов, по которым собеседники обмениваются информацией: *пространство, мимика, взгляд, интонация, телесные движения.*

Пространство и работа с клиентом. Расстояние между двумя людьми, вступающими в общение (не обязательно словесное) принято называть *дистанцией.* Одним из важнейших показателей работы профессионального менеджера является его умение выбирать оптимальную дистанцию по ходу деловой беседы.

Вот две ситуации, типичные для российского рынка. *Ситуация первая.* Клиент приходит в выставочный зал, внимательно разглядывает предлагаемую продукцию. Модель *X* привлекает его внимание настолько, что ему хочется получить о ней дополнительную информацию. Наш покупатель ищет менеджера, который мог бы его проконсультировать по этому вопросу. Увы, ближайшее “живое существо” находится на расстоянии трех метров, всем своим видом сообщая о полной поглощенносш своим делом. В ответ на вопрос нашего клиента о дополнительной закорючке к модели *X* менеджер, сохраняя 3-метровое расстояние, небрежно показывает рукой

в неопределенном направлении: *“Спросите там”.* Клиент несколько секунд находится в нерешительности, потом бросает прощальный взгляд на товар и уходит.

Ситуация вторая. Напористый менеджер, обученный “технике захвата”, почти вплотную приближается к клиенту и, пользуясь его замешательством, раскладывает весь ассортимент товара прямо под носом у несчастного. При этом клиент сигналит о своем дискомфорте всеми возможными способами (отклоняет корпус назад, хмурит брови, вымученно улыбается), но менеджер предпочитает не обращать на это



внимания. Зато как только он замолкает, наш клиент отвечает: *“Спасибо, мне это не надо”,* хотя просто не мог рассмотреть товар, так как хотел как можно быстрее избавиться от нарушителя дистанции.

Каждый человек ощущает пространство вокруг себя как свое собственное, неприкосновенное. Это пространство может быть представлено в виде кокона, диаметром которого является протянутая рука, несколько согнутая в локте. Если кто-то покушается на это пространство, человек чувствует себя дискомфортно, “не в своей тарелке”, и стремится выпроводить нарушителя за пределы “своей” территории.

У каждого человека размеры кокона и соответственно дистанции индивидуальны. Обычно уверенные в себе и контактные люди спокойно общаются на близкой дистанции, гибко подстраиваясь под дистанцию собеседника. Замкнутые “проблемные” люди при сокращении дистанции ощущают дополнительное напряжение. Поэтому они выбирают более сдержанное общение и соответственно более длинную дистанцию.

Помимо индивидуальньк особенностей дистанции характеризуют общие закономерности, присущие большинству людей. Выделяют *четыре* типа расстояния для общения: *интимное, личное, социальное и публичное.* Вы можете выбирать расстояние, на котором происходит общение с клиентом, в зависимости от тех целей, которые ставите перед. собой. Но при этом важно помнить, что дистанция будет работать на заключение сделки только в том случае, если и вы, и ваш клиент чувствуете себя комфортно на этом расстоянии.

Интимное расстояние (от непосредственного физического контакта до 40—45 см) характеризует тесное близкое общение. На такое расстояние допускаются люди, с которыми устанавливаются теплые, доверительные отношения. Обычно влюбленные парочки выбирают для общения именно интимное расстояние. Человеку, допущенному в общении на такое близкое расстояние, разрешается физический контакт— легкое прикосновение, поглаживание, пожатие, “улучшение” прически. С другой стороны, тактильный контакт воспринимается как одно из подтверждений доверительных отношений, сложившихся между двумя людьми. Физический контакт может стать мощным убеждающим фактором. Это положение хорошо иллюстрируют результаты следующего эксперимента.

Девушка в супермаркете обращалась к разным людям — мужчинам и женщинам — с одной и той же просьбой — дать монетку для телефона-автомата. При этом она в момент просьбы к одним прикасалась, а к другим — нет. Монетка была получена у 51% людей, испытавших легкое прикосновение, и только у 29% тех, к кому она не прикасалась.

Попадание в интимное пространство делает другого человека значительным и влиятельным. Эту закономерность хорошо используют продавцы одежды и ювелирных украшений. Если покупатель разрешает продавцу примерить на себя пиджак или колечко, вероятность приобретения именно этой вещи резко возрастает. Важно помнить, что менеджер может усилить свое воздействие на клиента только в том случае, если он действительно допущен в интимное пространство, а не врывается в него силой. Неожиданное нарушение личной территории воспринимается как давление и вызывает ответную реакцию сопротивления. Продавцы, которые стараются близко подойти к клиенту, похлопать его по плечу, пожать руку даже в том случае, если ее не протягивают, могут выглядеть раскованными, вместе с тем многими покупателями их “свободное” поведение будет оценено как навязчивое и даже “наглое”.

Профессионально работающий продавец не стремится попасть в зону, предназначенную только для близких людей. Его усилия направлены на перемещение собственного товара в интимное пространство клиента. В этом случае для клиента вещь становится “ближе и роднее”. Данная стратегия напоминает поведение взрослого, который хочет найти контакт с незнакомым ребенком — сначала он интересуется игрушкой, которую малыш держит в руке, и лишь потом начинает задавать вопросы, касающиеся непосредственно самого ребенка.

Вместе с тем пропуск “к телу” клиента открывает широкие возможности для ведения деловых переговоров. Одной из специфических особенностей ведения деловых переговоров в постсоветском пространстве является стремление решать важные вопросы “в бане” или в обстановке, приближенной к интимному общению. В стране, где предприниматель не чувствует юридической защищенности, общение на такой короткой дистанции дает психологическую защищенность: “Раз так близко общался со мной, значит, свой, а раз свой, значит, не обманет”. Если клиент чувствует потребность общаться на “короткой ноге”, мы можем использовать близкую дистанцию и прикосновения для увеличения собственной убедительности. Иногда в этом могут помочь фразы, подчеркивающие теплые отношения с клиентом: “Я вам по секрету скажу...”, “То, что я вам скажу, я не говорил никому...”, “Если бы я был вашим братом...”.

Личное расстояние находится в пределах от 45 до 120 см. Такая дистанция оптимальна для ведения переговоров в том случае, если с клиентом уже установлены достаточно близкие отношения. Если же отношения остаются прохладными и покупатель испытывает определенное недоверие к менеджеру, не следует приближаться к нему

ближе чем на 120 см. В процессе заключения сделки дистанция, на которой находятся оба собеседника, может меняться. Именно ее изменение является важным “сообщением”, которое посылает наш клиент. Обычно проводником такого сообщения служат ноги или корпус человека. Если покупатель делает небольшой шаг назад, скорее всего мы нарушили ту дистанцию, на которой он хочет общаться. Если покупатель наклоняется вперед, вытягивает шею, нам следует передвинуться поближе к нему. Изменение дистанции может стать хорошим индикатором внутренних переживаний клиента. Недоверие, напряженность, раздражение заставляют покупателя увеличивать дистанцию. Интерес, эмоциональная включенность “пододвигают” клиента ближе и к товару, и к продавцу.

Социальное расстояние определяется в пределах от 120 до 260 см. Такая дистанция оптимальна для начала официальных переговоров, важным элементом которых является сохранение статуса. Предоставляя своему партнеру по общению больше личного пространства, мы подчеркиваем его значимость и весомость. Данная дистанция также хорошо подходит для переговоров, в которых участвуют более двух человек.

Важную информацию для продавца несет не только выбранная клиентом дистанция, но и расположение вещей в пространстве, которым “владеет” покупатель. Особенно важным является расположение стула, кресла или другого “сидячего” места для посетителя. Возможно, вы бывали в кабинете, где единственное место для потенциального собеседника находится в конце Т-образного стола. Возможно, у вас есть клиенты, которые предпочитают вести деловые переговоры в мягких креслах за чашечкой кофе. И, наверняка, вы сможете вспомнить множество мелких, казалось бы, незначительных жестов, с помощью которых клиент “указывает” вам, с какого места лучше с ним общаться. Покупатель может бессознательно сохранять большую дистанцию для того, чтобы избежать контакта, подчеркнуть собственный статус или усилить свое воздействие, сохраняя позицию “сверху”. В общественных местах, где дистанция задается границами в виде различных столов, окошек и перегородок, можно наблюдать клиентов, “перегнувшихся” через стойку и вытягивающих шею только для того, чтобы сохранить дистанцию, на которой можно комфортно общаться.

Публичная дистанция начинается с 260 см. Эта дистанция предполагает общение с группой людей. Выбор публичного расстояния эффективен для проведения презентаций. Удаленность “лектора” позволяет аудитории почувствовать себя единой группой со схожими интересами.

Тип дистанции достаточно жестко связан со стилем поведения. Так, менеджер сможет завоевать внимание аудитории во время презентации,

если будет использовать хорошо поставленный голос и “перемещающийся” взгляд, позволяющий ему установить визуальный контакт с каждым слушателем. В то же время сохранение данной манеры поведения в разговоре один на один вызовет у клиента желание отойти подальше (причем теперь мы знаем, на какое именно расстояние). Вот типичная картина, которую можно наблюдать на многих презентациях.

Симпатичный молодой человек громко и отчетливо произносит хорошо подготовленный текст, рассчитанный на привлечение потенциальных клиентов. Этот текст позитивно воздействует на сознание “блуждающего” покупателя и заставляет его подойти ближе к менеджеру. Ситуация изменилась — клиент сократил дистанцию. Что же делает наш менеджер? Он сохраняет интонацию и манеру презентации, абсолютно не эффективную для общения с клиентом, находящимся в пределах личной дистанции. Вместо того чтобы строить контакт с реальным покупателем, он продолжает “вещать” для клиентов, обходящих его стороной. Любознательный клиент, не получив психологического подкрепления своему смелому поведению, уходит. А с ним “уходит” и возможная прибыль. Более того, покупатели, которых в принципе заинтересовал текст сообщения, но они стеснялись подойти поближе, теперь видят, что там “нет ничего интересного”.

Упражнения



О Вспомните, на какой дистанции вы обычно общаетесь со своими родными, близкими, знакомыми (она может очень сильно различаться). Обратите внимание на те моменты, когда вы сокращаете или увеличиваете дистанцию. Почему это происходит? Попросите оценить вашего коллегу то расстояние, на котором вы общаетесь с клиентом.

О Типичная ошибка, которую допускает неуверенный менеджер' войдя в кабинет к потенциальному заказчику и не дождавшись приглашения сесть, он с порога начинает предлагать свои услуги. Выбирая такую дистанцию, да еще и неравноправную позицию (стоя), менеджер посылает клиенту невербальное сообщение: “Я не уверен в том, что могу быть вам интересен, поэтому буду держаться подальше”. Чтобы вы посоветовали этому менеджеру?

Мимика не роскошь, а средство воздействия на клиента. Лицо, вернее выражение лица с его неповторимыми мимолетными движениями, постоянно меняющимися эмоциональными состояниями, является важнейшей составляющей невербального общения. Как неестественное, не соответствующее ситуации, так и

“застывшее” выражение лица продавца всегда вызывает у клиента недоверие и тревогу. Несмотря на то, что лицо является зоной повышенного контроля, его выражение передает не только наши сиюминутные переживания, но и

глобальные жизненные установки. Мы предлагаем типологию лиц “постсоветских” продавцов, не претендующую на научный подход, а базирующуюся исключительно на наших ощущениях в роли наблюдателя. Типы продавцов не зависят от товара и клиентов, с которыми они работают.

Серьезно-угрюмые. Искренне считают, что покупателя в товаре привлекают конкретные характеристики. С уважением относятся только к тем, кто “разбирается в товаре”. Немногословны. Приводят клиенту конкретные цифры и профессиональные термины. Злятся, если клиент не понимает, о чем идет речь. Проявление эмоций считают излишними в своей работе. Выражение лица отражает данный подход к жизни— сосредоточенно углубленное, замкнутое, нередко угрюмое. Клиент от такого продавца получает сообщение: “Сначала разберись, что тебе нужно, а потом спрашивай”.

Рубаха-парень. Их жизненный подход характеризует как женщин, так и мужчин. Считают себя общительными, контактными и обаятельными, что часто соответствует действительности. Могут быстро найти общий язык со многими людьми, хорошо поддерживают разговор “ни о чем”. Быстро сокращают дистанцию — общаются на близком расстоянии, здороваются за руку, любят в знак поддержки похлопать по плечу даже несмотря на сопротивление клиентов. Роль рубахи-парня заставляет их придерживаться простой, несколько грубоватой манеры общения. Некоторых покупателей, которые не хотят “становиться друзьями” слишком быстро, такая манера отпугивает. Выражение лица обычно открытое, заинтересованное, подвижное и эмоциональное. Основное сообщение для клиента: “Я открыт для контакта”. Данная роль является наиболее эффективной в работе с клиентом.

Сиротливые. Считают, что жизнь отнеслась к ним несправедливо, и теперь они вынуждены заниматься этим “грязным” делом— торговлей, чтобы заработать себе на пропитание. (Удивительно, что людей с таким мироощущением мы встречали как среди руководителей розничных магазинов, так и крупных оптовых отделов.) Выражение лица обычно унылое, глаза печальные, уголки рта немного опущены, внешний вид — “заброшенный”. Обычно ничего путного из общения с клиентом не выходит, так как клиенты чувствуют их брезгливо-обреченное состояние “на собственно шкуре”. Послание, которое получают покупатели: “Весь мир, в том числе и вы, виноваты в моем несчастье”.

Деловитые. Думают, что главная задача в работе с клиентом — зарабатывание денег. Бывают воодушевлены, когда предвидят успешное завершение сделки, и демонстрируют равнодушие, а иногда и гру-

бое отношение к “неприбыльным” клиентам. Достаточно энергичны и настойчивы в работе с потенциальным покупателем. Выражение лица “собранное”, взгляд целеустремленный, губы плотно сжаты, но готовы в нужный момент приветственно улыбнуться. Имеют широкую клиентуру благодаря собственной активности. Проигрывают в общении с сомневающимся клиентом, так как оказывают на него избыточное давление или оценивают его как “неперспективного”. Послание, которое получают покупатели: “Главное в нашем общении — результат”.

Напористые. Обычно руководствуются только своими собственными интересами, рассматривая покупателя в качестве противника, которого необходимо “поймать и обработать”. Любят применять различные приемы заключения сделки, которым их научили коллеги или прочитанные книжки. Но за счет установки, рассматривающей клиента лишь как объект для манипуляции, не слышат и не видят и половины обратной связи, которую им предоставляет покупатель. Манера держаться отражает общее отношение к клиенту. Немного наклоненный вперед всегда “готовый к бою” корпус, напряженная шея, настойчивый взгляд. Эффективны лишь в работе с “созревшим” или “неуверенным” клиентом. Остальные клиенты, как правило, не “доходят” до заключения сделки. Некоторые бессознательно избегают оказываемого на них давления. Другие принимают на себя роль соперника и начинают отстаивать собственную точку зрения. Мы все знаем, чем обычно заканчиваются такие дискуссии. Послание, которое получают покупатели:
“Мои интересы — самое главное”.

З а б о т л и в ы е. По своей манере общения с клиентом напоминают добрую, мягкую маму. Вежливы, предупредительны, эмоциональны. Умеют разговорить покупателя, искренне интересуясь его мнением и выражая неподдельное участие. Хорошо вступают в контакт с собеседником — часто смотрят в глаза, точно копируют его интонацию и движения. Мышцы лица и шеи обычно расслаблены, движения плавные и неторопливые. Порой забывают о необходимости продвижения собственного товара, увлекаясь сочувственным отношением к покупателю. Иногда выдают клиенту информацию, идущую в разрез с собственными интересами, лишая себя возможной прибыли, но получая полное доверие покупателя. Послание, которое получают клиенты: “Ваши интересы для меня важнее всего”.

Кокетливые. В работе с клиентом “на полную катушку” используют свое женское или мужское обаяние. Уверены в своей сексуальной привлекательности и бессознательно “продают” клиенту не только товар, но и позитивное внимание со стороны противоположного

пола. Такие продавцы демонстрируют целую серию жестов, подчеркивающих их обаяние и принадлежность к классу “настоящих женщин” или “настоящих мужчин”. Особенно важны взгляды: кокетливые, томные, манящие, дерзкие и т.д. Часто заставляют клиента “терять голову” и совершать покупки вопреки собственным ожиданиям. Менеджеры, принадлежащие к кокетливому типу, часто улыбаются, что подогревает внимание клиента не только к продавцу, но и к товару. Эффективны в работе с клиентами противоположного пола. Однако порой получают нежданных соперниц и соперников в лице тех, кто сопровождает основного заказчика. Послание, которое получают покупатели: “Продажа— игра. Почему бы не получать от нее удовольствие?”

Пассивные. Все поведение подчинено установке: “Кому надо, тот и купит. А от меня мало что зависит”. В общении с клиентом играют пассивную обслуживающую роль. Кратко и вежливо отвечают на вопросы клиента, но не более того. Не предпринимают никаких попыток повлиять на решение клиента, иногда возводя пассивность в ранг собственных достоинств: “Я не люблю давить на клиентов”. Часто за такой позицией стоит или неуверенность в собственных силах или неумение наладить контакт с другим человеком. Невеселый взгляд, несколько опущенные уголки рта, неторопливые вялые движения “сигналят” клиентам об истинном состоянии продавца. Люди, пришедшие в торговлю с таким отношением, не получают удовольствия от процесса работы, воспринимают ее как нудное и однообразное занятие. Мы не видели ни одного продавца этой категории, заключившего выгодную сделку. Может быть, где-то они и есть...

Контактные. Сочетают в себе преимущества рубахи-парня, заботливого и делового типов: Их главным преимуществом является умение наладить настоящий контакт с клиентом. Для этого внимательно слушают покупателя, задают ему наводящие вопросы, используют в презентации товара аргументы, наиболее значимые именно для этого клиента. Эмоциональны в общении, обладают достаточной долей гибкости. При этом уверены в себе и настойчиво ищут взаимовыгодное соглашение, учитывающее собственные интересы и интересы клиента. Выражение лица открытое, доброжелательное, заинтересованное. Такого человека считают “прирожденным продавцом”. И действительно, иногда кажется, что продавать для него так же естественно, как и дышать. Однако все большее количество профессионально работающих менеджеров переходит в данную категорию благодаря поиску наиболее эффективных подходов в работе с клиентом. И самое удивительное, что при этом, порой неосознанно, меняются и невербальные компоненты

общения мимика, жестикуляция, поза. Они сообщают потенциальным клиентам “Я заинтересован в ваших проблемах и хочу помочь их решить”

Наше лицо, хотим мы этого или нет, является проводником наших взглядов, отношений, эмоциональных переживаний. “Все тайное становится явным”, — говорила мама Дениски Кораблева Эта фраза как нельзя лучше описывает взаимосвязь нашего внутреннего мира и мимических проявлений Любая эмоция немедленно включает в работу несколько групп мышц. Чем чаще повторяется та или иная эмоция, тем больше тренируются определенные мышцы, “запоминая” привычный рисунок и закрепляя его в мимике Так, оптимистически настроенный человек, проявляющий искренний интерес к своему собеседнику, обычно обладает доброжелательным выражением лица А человека, стремящегося контролировать других, часто выдают плотно сжатые челюсти, которые находятся под усиленным наблюдением их владельца Можно долго тренироваться перед зеркалом, делая улыбку теплой и душевной, но истинное отношение изменит ее в свою сторону Если менеджер побаивается клиента, она станет робкой и нерешительной, если считает его ниже себя — высокомерной. Одним из самых, может быть, не близких, но надежных путей к овладению собственной мимикой является путь самопознания.

Упражнения



О Представьте себе, что о вашей работе сняли художественный фильм, отражающий не только ее внешнюю сторону, но и внутренние переживания, связанные с нею Как называется этот фильм"? Какое основное сообщение получают зрители от главного героя[7]

О Если бы вы были своим собственным клиентом, чтобы вы изменили в выражении вашего лица[7]

О Какая эмоция чаще всего отражена на вашем лице[7] Почему[7]

Взгляд Является наиболее информативной частью общего выражения лица Формула “глаза— зеркало души” точно отражает тесную связь между взглядом и внутренними переживаниями Для опытного наблюдателя внезапно изменившееся выражение глаз, мимолетное движение бровей, взлет ресниц и появление блеска во взгляде скажут о намерениях клиента больше, чем все жесты, вместе взятые Максимально информативной частью взгляда является размер зрачка, вернее изменение его размера Диаметр зрачка изменяется в зависимости от того, в каком настроении находится человек. Заинтересованное, возбужденное состояние приводит к увеличению зрачка, появлению блеска в глазах Равнодушие, напряжение или недоверие вызывают уменьшение

диаметра зрачка Важно, что человек не может менять размер зрачка произвольно, поэтому даже “натренированный” клиент, не желающий ничем выдать собственных намерений, не сможет скрыть важную информацию о себе от наблюдательного менеджера Диаметр зрачка может увеличиваться в четыре раза по сравнению с обычным состоянием *(ПизА* М,1996)

Важным показателем степени заинтересованности клиента является продолжительность осмотра товара и

количество взглядов, брошенных на товар Ценность этого показателя в том, что он поддается простому количественному измерению Так, продавец может смело расхваливать шубу, которой клиентка уделила пять минут своего времени, и сдержанно отозваться о шубе, на осмотр которой клиентка потратила лишь 15 секунд

Как лучше смотреть на клиента, чтобы установить с ним доверительный контакт[9] Многие книги по деловому общению советуют во время беседы смотреть собеседнику прямо в глаза, при этом сохраняя доброжелательное и уверенное выражение лица. Безусловно, именно взгляд “глаза в глаза” помогает построить настоящий контакт, способствует возникновению доверия между двумя людьми. Отсутствие визуального контакта, равнодушный или бегающий взгляд воспринимается клиентом как отсутствие заинтересованности в общении с ним, нежелание оказать ему то минимальное внимание, на которое вправе рассчитывать любой покупатель Взгляд, не сконцентрированный на глазах собеседника, несет послание “Не хочу вас видеть”

На семинарах для торговых агентов мы часто спрашиваем “С каким продавцом неприятно иметь дело^” Всегда первое место занимает ответ “С равнодушным, с тем, кто не смотрит на тебя или смотрит куда-нибудь мимо”. Именно отсутствие визуального контакта вызывает у клиента напряжение, заставляет собирать собственные силы “в кулак” для того, чтобы доказать свое право на существование. Часто продавцы, не утруждающие себя тем, чтобы бросить лишний взгляд, получают в процессе общения раздраженных, критически настроенных клиентов, что является прямым следствием вынужденной борьбы покупателя за свои права. Мы не говорим о тех ситуациях, когда клиенты покидают магазин или офис, не задав ни одного вопроса, потому что не встретили ни одного заинтересованного взгляда.

Взгляд “глаза в глаза” сближает двух людей, создает атмосферу взаимопонимания Вместе с тем “перебор” прямого визуального контакта может восприниматься собеседником как избыточное внимание, навязчивость и даже давление Усиленный вариант такого взгляда демонстрируют актеры, играющие роль маньяка-убийцы Обычно зритель

сразу распознает “плохого” персонажа по его жесткому немигающему взгляду. Непрерывный визуальный контакт вызывает у собеседника дискомфорт и тревогу, ощущение постоянного контроля. Если торговый агент смотрит на клиента как “удав на кролика”, то у покупателя возникает естественная реакция либо покинуть “поле боя”, либо сразиться и показать, кто здесь “настоящий удав”.

Оптимальным для доверительной беседы является ненавязчивый визуальный контакт, где встреча “глаза в глаза” чередуется с взглядом на окружающие предметы. Менеджер, периодически отводящий взгляд, дает возможность клиенту самому контролировать ситуацию и при этом не чувствовать себя “под колпаком” собеседника. Время прямого визуального контакта, не вызывающее ощущения дискомфорта, ограничивается тремя секундами. Если клиент обладает повышенной тревожностью, это время уменьшается. Считается оптимальным, если взгляд менеджера встречается со взглядом клиента примерно 2/3 всего времени в течение деловой беседы.

Одним из приемов, смягчающим необходимость смотреть в глаза “незнакомому человеку”, является прием “общего рассматривания” товара (буклета, прайс-листа, инструкции о правилах эксплуатации). В этом случае от клиента не требуется визуального контакта, он “занят делом”, которое постепенно сближает покупателя и продавца. После такой совместной деятельности визуальный контакт упрощается, делается непринужденным и естественным.

Упражнение



О В свое время Ильф и Петров не смогли добиться перед зеркалом “смеющегося” взгляда. Попробуйте добиться перед зеркалом разного взгляда, сочувственного, жесткого, вызывающего, глуповатого и, наконец, смеющегося.

Жесты и позы как закодированное сообщение. Необходимая для заключения сделки информация хранится в выражении лица, жестах, позах и интонациях наших клиентов. Мы можем использовать эту информацию, наблюдая за поведением клиента в целом, доверяя своей интуиции, и можем обращать внимание на отдельные жесты, посылающие опытному наблюдателю закодированное сообщение. Давайте рассмотрим некоторые их них.

Закрытая поза. Поза, в которой человек перекрещивает руки и ноги, называется закрытой. Перекрещенные на груди руки являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником. Обычно на своих семинарах мы

просим одного из участников сказать одну и ту же фразу о собственном товаре сначала сидя в своей обычной позе, а потом в позе, являющейся усиленным вариантом закрытой позы. К скрещенным ногам и рукам просим добавить поднятые плечи и опущенную голову. Обычно аудитория встречает такую “закорючку” взрывом хохота. Понятно, что любая, даже самая эффектная фраза, произнесенная менеджером в такой позе, будет выглядеть смешно и нелепо. Обычно участнику семинара с трудом удается произнести заготовленную фразу. Действительно, в такой позе хорошо молчать, погружаться в собственные размышления или что-то недовольно бурчать себе под нос.

Конечно, в реальной работе ни один из менеджеров не прибегает к усиленному варианту закрытой позы,

однако существует масса менее заметных способов отгородиться от клиента. Можно просто перекрестить руки (“потому что так удобнее”), держать кисти “в замке”, придерживать одну руку другой, положить руку “поперек” тела и т. д.



Наш российский клиент испытывает большие настороженность и напряжение в процессе деловых переговоров, чем его западный коллега, поэтому часто для начала беседы выбирает “позу Наполеона”, позволяющую чувствовать себя более уверенно. При этом удивительно, что торговый агент, важнейшей задачей которого является установление контакта, тоже принимает закрытую позу. Как много деловых перегово-\оов заканчиваются, так по сути дела и не начавшись! Закрытая поза несет с собой послание: “Я углублен в себя, не хочу с вами контактировать”. Иногда эта поза выражает несогласие или даже недовольство тем, что говорит собеседник. Если она усилена сжатыми кулаками, то внимательный наблюдатель поймет, что собеседник не только “держит оборону”, но и готов в случае чего к бою.

Ни в коем случае не стоит продолжать презентацию товара, если клиент находится в закрытой позе. Иначе вы укрепите негативное отношение к той информации, которую пытаетесь донести. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается собеседником. Наиболее простым способом “выведения” клиента из невыгодной для нас позы является предложение что-нибудь подержать или посмотреть. Если вы предложите настороженному клиенту чашечку чая, ему придется сменить “позу Наполеона” на другую, более открытую. Иногда помогает фраза “Давайте вместе посмотрим на...”. Из-

меняя положение корпуса, клиент меняет и положение рук Если мы видим, что заказчик сохраняет закрытую позу для того, чтобы чувствовать себя увереннее, то должны оказать ему хотя бы минимальную поддержку Для этого пригодятся приемы, описанные ниже Если же видим, что закрытая поза является выражением несогласия с нашей точкой зрения, необходимо выяснить, чем недоволен клиент Мы можем расспросить его или “присоединиться” к его переживаниям, озвучив противоположную точку зрения “Я считаю, что покупка таймшера является выгодным вложением денег, но есть и другие мнения Давайте вместе рассмотрим аргументы противников этой точки зрения”

Торговому агенту не стоит находиться в закрытой позе даже в течение небольшого отрезка времени Жесты, способствующие возникновению барьера между двумя собеседниками, будут мешать возникновению взаимопонимания, которое так необходимо в работе с клиентом К барьерам, помогающим человеку “спрятаться”, относятся столы, не дающие возможности собеседнику подвинуться ближе, различные перегородки (даже самые прозрачные), сумки, выставленные перед собой, зонтики, папки, бумаги, пепельницы и вазы с цветами

Открытая поза Открытой считается поза, в которой руки и ноги не перекрещены, корпус тела направлен в сторону собеседника и ладони несколько развернуты к партнеру по общению Все каналы невербального общения тесно взаимосвязаны Как только человек меняет отсутствующий взгляд на заинтересованный, его интонация автоматически становится более эмоциональной и непосредственной. Как только меняется интонация, человек уже не может оставаться в закрытой позе плечи распрямляются, руки перестают изображать защитный барьер, ноги приобретают более устойчивое положение, выражение лица становится более контактным И наоборот, стоит менеджеру сесть в открытую позу, как его интонация становится более убедительной, руки сами начинают жестикулировать, усиливая воздействие на клиента, глаза загораются живым блеском, речь становится уверенной и плавной Открытая поза несет клиенту сообщение “Я настроен на общение с вами” Поэтому покупатели обычно оценивают такого менеджера как заинтересованного, контактного, доброжелательного, хорошо разбирающегося в товаре Неудивительно, что в этом случае торговый агент обладает большим влиянием на покупателя

Для некоторых менеджеров, привыкших защищаться от клиентов с помощью различных закрытых поз, бывает достаточно трудно сохранять открытую позу в течение всей деловой беседы Иногда можно слышать такие высказывания “Это выглядит неестественно”, “Мне так

неудобно”, “Я привык по-другому” Любое изменение привычной позы, движения или жеста кажется неестественным, а поэтому и не совсем удобным Иногда для того чтобы преодолеть дискомфорт, связанный с непривычной позой, нужно лишь “поймать” определенное внутренне ощущение Если вызвать у себя настрой, соответствующий утверждениям “Я настроен на клиента, мне интересно и важно услышать его мнение Я искренне хочу помочь ему в решении его проблем”, то тело само выберет для себя наиболее удобную позу. Это и будет ваша индивидуальная открытая поза, которая поможет в работе с клиентами

Важным фактором, помогающим наладить открытые отношения с клиентом, является отсутствие сковывающей движения одежды Установлено, что деловые партнеры, ведущие переговоры в расстегнутых пиджаках, достигают взаимного согласия быстрее, чем люди, “закрытые” друг от друга наглухо застегнутой одеждой

Прикрывание рта и почесывание носа. Ребенок, который только что проговорился, вскрикивает “ой” и тут же закрывает рот ладошкой, как бы ставя преграду произнесенным словам С возрастом этот жест модифицируется, становится более

изощренным, однако его значение остается прежним Прикрывание рта отражает наличие у собеседника двух противоречивых желаний" высказаться и остаться неуслышанным Если клиент в процессе общения притрагивается ко рту или прикрывает его ладонью, это означает, что он по какой-то причине “сдерживает” собственные высказывания В этом случае менеджер может помочь собеседнику разговориться, задав ему вопрос или обратив внимание на его позу с помощью утверждения “Я вижу, вы не во всем согласны со мною” Аналогичную информацию о клиенте несет жест прикосновения к носу Он является завуалированным вариантом “закрытого” рта Клиент, который почесывает или поглаживает собственный нос скорее всего в данный момент находится в оппозиции по отношению к высказыванию менеджера

Жесты, используемые клиентом для прикрывания носа и рта, несут для нас важную информацию о честности клиента Эти жесты говорят, что существует противоречие между тем, что говорит клиент, и тем, о чем он на самом деле думает Не стоит верить клиенту, который, почесывая нос, говорит “Мы обсудим условия сделки более подробно в следующий раз” Следующего раза не будет

Менеджер в процессе переговоров может бессознательно использовать эти жесты в ситуациях, когда не очень уверен в себе или в той информации, которую предлагает клиенту. Удивительно, что подчас для оправдания прикосновения нос действительно начинает зудеть и че-

саться. В чем бы ни была истинная причина, мы должны помнить, что этот жест отнюдь не способствует повышению доверия наших клиентов.

Прикосновение к уху. Почесывание уха является облегченным вариантом “затыкания” ушей и означает, что человек не хочет слышать того, о чем ему говорит собеседник. Такая реакция возможна, если клиенту стало скучно слушать торгового агента или он не согласен с одним из его утверждении. В любом случае менеджеру стоит вьюс-нить, что в его речи вызывает такое сопротивление. Это можно сделать с помощью вопросов: “Вы не согласны со мною?”, “А как вы считаете?”

Менеджер может бессознательно использовать этот жест, если считает, что клиент говорит “ерунду”, или слышит “опасные” для себя сомнения клиента. В этом случае клиент получает невербальное послание “Я не хочу тебя слушать”, которое еще больше затрудняет обсуждение сложных моментов.

Подпирание ладонью подбородка. Если вы проводите презентацию, а ваш клиент поддерживает ладонью собственную голову, то стоит использовать один из приемов, повышающий внимание собеседника. Клиент подпирает ладонью щеку или подбородок, если ему скучно, неинтересно и он борется со своим желанием заснуть. В этом случае ему, конечно же, необходима дополнительная опора в виде руки. Чем меньше клиент заинтересован в наших предложениях, тем больше его голова соприкасается с ладонью.

В процессе длительных деловых переговоров, особенно с “болтливыми” или “занудными” клиентами, торговый агент бессознательно может поддерживать свой угасающий интерес с помощью дополнительной опоры. Но данный жест будет работать против заключения сделки, так как передаст усталость и незаинтересованность и клиенту.

Поглаживание подбородка. Этот жест говорит о том, что клиент находится в стадии размышлений и рассматривает возможные для себя варианты. Для менеджера этот жест несет важную информацию о том, что необходимо еще раз спросить о сомнениях покупателя, выслушать их и привести доводы “за” и “против” приобретения товара.

Менеджер может использовать данный жест в ситуации, когда ему необходимо подумать (этот жест с успехом заменяет почесывание головы и потирание шеи), или в ситуации, когда он хочет показать, что предложения клиента нуждаются в дополнительном обдумывании. Так, торговый агент, который хочет получить дополнительное время при переговорах, может усилить фразу “Ваши предложения очень интересны, и мы должны их серьезно обдумать, прежде чем принять ответственное решение” с помощью поглаживания подбородка.

Положение головы. Если у вас дома живет собака или кошка, то хорошо известны ситуации, когда ваш любимец изо всех сил пытается понять, о чем вы с ним говорите. В этот момент голова животного немного наклоняется вбок. То же самое происходит с заинтересованным клиентом. Когда корпус тела немного наклонен вперед, а голова чуть-чуть повернута вбок, готовность клиента воспринять новую информацию максимальна. Именно в этот момент утверждения менеджера обладают наибольшей убедительной силой.

Для того чтобы вызвать у клиента наибольшее доверие, менеджеру стоит слушать клиента, немного наклонив голову. Такой жест скажет клиенту, что интерес продавца искренний, неподдельный. В то же время с наклоном головы нельзя переборщить, так как человек будет воспринят как безвольный, не умеющий управлять даже собственной головой. Важно не только то, насколько голова отклонена в сторону, но и то, насколько ее положение отличается от вертикального по оси “вперед— назад”. Поза менеджера, наклонившего голову вперед и смотрящего исподлобья, будет восприниматься клиентом как “устрашающая”. Такое положение головы часто сохраняют торговые агенты, получившие за день несколько отказов, но при этом решившие “не сдаваться”. А поза менеджера, несколько откинувшего голову назад, будет восприниматься как надменная или оценивающая. Такое положение головы сохраняется у некоторых начальников, считающих себя непререкаемыми авторитетами.

Жесты эмоционального дискомфорта. Помните старый анекдот про сумасшедшего, который на приеме у психиатра все время стряхивал с себя несуществующих крокодильчиков? Выслушав жалобу больного, доктор возмутился: “Да перестаньте же стряхивать на меня ваших крокодильчиков!” Повторяющиеся жесты взаимодействия с собственным телом или предметами одежды говорят о том, что клиент испытывает определенное чувство тревоги, эмоционального дискомфорта. Стряхивание мифических крокодильчиков позволяет дотрагиваться до своего тела. Эти движения заменяют функции поглаживания и позволяют справиться с внутренним напряжением. Многочисленные жесты — собирание несуществующих ворсинок, снимание и надевание кольца, почесывание шеи, “приведение в порядок” одежды, верчение ручки или сигареты — указывают на то, что клиент нуждается в поддержке. В таком состоянии он не готов в полном объеме воспринимать информацию о товаре и тем более не готов принимать ответственное решение о заключении сделки.

Многие торговые агенты, по примеру доктора из анекдота, “заражаются” тревожностью клиента и бессознательно повторяют жесты

своего собеседника. Другие занимают позицию свысока и демонстрируют покровительственную манеру общения. В любом случае поведение менеджера не прибавляет уверенности клиенту, а в некоторых случаях способствует формированию зависимости от мнения продавца. “Прекрасно! — могут воскликнуть некоторые работники сбыта. — Это как раз то, что нам нужно”. Действительно, некоторым клиентам, находящимся в таком состоянии, можно навязать свое мнение. Но при заключении сегодняшней сделки у них остается неприятный осадок, который завтра будет препятствовать выгодному сотрудничеству.

Чтобы помочь клиенту справиться с состоянием неуверенности и внутреннего дискомфорта, менеджер может использовать несколько приемов. Одним из наиболее безопасных и часто используемых приемов является “разговор ни о чем”. Обсуждение погоды, самочувствия клиента, курса доллара и достоинств новой пепельницы помогает собеседнику “прийти в себя” и “собраться с мыслями”.

Более подробное расспрашивание также даст возможность менеджеру установить доброжелательную атмосферу, а собеседнику позволит поделиться теми переживаниями, которые его волнуют в настоящий момент. В этом случае особенно важной становится искренняя и заинтересованная интонация, с которой продавец задает вопросы покупателю.

Часто клиента заставляют нервничать опасения, что его обманут, “обведут вокруг пальца” (что особенно характерно для российского рынка). В этом случае продавцу стоит открыто изложить свои намерения, еще раз описать возможные варианты сотрудничества и как можно подробнее остановиться на том моменте, который больше всего волнует клиента. Иногда для начала подходит такая фраза: “Бывает, что некоторые клиенты опасаются, что заключат не очень выгодную для себя сделку. Я думаю, эти опасения беспочвенны. Мы сможем с вами сотрудничать только в том случае, если условия будут выгодными как для вашей, так и для нашей стороны”.

Иногда менеджеру стоит поделиться собственными ощущениями и переживаниями. Это позволит не только клиенту, но и ему самому справиться с возникшим напряжением. Например: “Я очень волнуюсь, мне хотелось бы как можно лучше осветить все преимущества товара”, “В то время, когда я готовился к встрече, то чувствовал себя напряженно, но теперь, когда мы познакомились, спокойствие опять вернулось ко мне”.

Ну и, конечно же, одним из надежных способов прибавить уверенности клиенту является искренняя похвала. Позитивно отзываясь об офисе клиента, его пиджаке или секретарше, мы демонстрируем свое хорошее отношение, создаем доброжелательную атмосферу, позволяющую справиться с эмоциональным дискомфортом.

34

Жесты нетерпения. Если клиент постукивает пальцами по столу, ерзает на стуле, притоптывает ногами или посматривает на часы, то тем самым он сигналит окружающим о том, что его терпение заканчивается. Многие торговые агенты пугаются таких проявлений невнимания к себе и стараются в оставшееся время, пока собеседник “делает вид”, что слушает, выложить всю оставшуюся информацию. Напрасный труд! Желание ускорить процесс “обработки” клиента заставляет продавца говорить поверхностно, сбивчиво, что еще больше подстегивает нетерпение клиента. Руководитель одной из крупньк фирм поделился своим опытом “выпроваживания” нерадивых посетителей. “Я ему жестко говорю: “У тебя есть три минуты, — и пододвигаю к нему часы. Тех, кто начинает нервничать, бубнить и заикаться, я даже не слушаю. И через три минуты они покорно покидают мой кабинет”.

Обычно клиент проявляет нетерпение в трех основных случаях:

1) если с ним “неправильно” договорились о временных рамках деловой беседы. Например, продавец сказал, что его визит не займет больше 10 минут, а на самом деле беседа уже продолжается 25. Не стоит обманывать клиента. Небольшая продолжительность визита может помочь договориться о встрече, но внимание клиента будет рассчитано именно на 10 минут. Последние 15 минут вам придется иметь дело с нетерпеливым, а порой и раздраженным клиентом, думающим не о товаре, а о том, как бы побыстрее от вас избавиться;

2) если ему не удается сосредоточиться на теме обсуждения из-за собственных забот и переживаний. В этом случае менеджеру следует перейти на ту тему, которая волнует клиента в данный момент, подробно

расспросить его и выразить сочувствие и поддержку. Это поможет клиенту вернуться к обсуждаемому предмету разговора;

3) если предложения менеджера не затрагивают его интересов. Обычно это происходит, когда торговый агент неправильно оценил клиента— в данный момент он не нуждается в его товаре. Или если продавец не смог в течение деловой беседы высветить те преимущества, которые получит покупатель в результате заключения сделки.

Менеджер может неосознанно демонстрировать нетерпение, если клиент принял принципиальное решение о покупке и занят оформлением документации, если клиент оценивается как "неперспективный" и задерживает продавца "разговорами о погоде". Жесты нетерпения ясно покажут покупателю, что он нужен торговому агенту только для того, чтобы оплатить товар. Какому клиенту это понравится?

Жесты превосходства. Для некоторых менеджеров серьезной проблемой является необходимость налаживать контакт с клиен-

том, демонстрирующим собственное превосходство Обычно таких клиентов видно издалека по четкой походке, прямой осанке и приподнятому подбородку "Задранный" подбородок помогает сохранять высокомерный взгляд, который в свою очередь красноречиво говорит о том, кто здесь самый главный

Для подчеркивания собственной значимости хорошо "подходят" жесты с вытянутым указательным пальцем Клиент может использовать "указующий перст" для конкретизации своих слов, показывая на товар, о котором говорит, или на менеджера, к которому предъявляет определенные требования В этом случае указательный палец позволяет зрительно подчеркнуть наличие дистанции между клиентом и товаром и тем более — клиентом и продавцом. О критическом отношении или даже несогласии своего владельца говорит указательный палец, если он используется в позе "поддержания головы" Усилить свои позиции, а заодно и зрительные размеры можно с помощью позы "руки в боки" Руки, поставленные на бедра, делают человека шире, а значит и сильнее Иногда для подчеркивания собственного превосходства используются различные предметы — портфели, сумки, зонтики, бумаги и мелкие безделушки, расположенные рядом с владельцем. Такое расширение территории позволяет его владельцу чувствовать свое преимущество перед теми, чья территория не так обширна, как его собственная

Менеджеры, которые испытывают проблемы в общении с клиентами, подчеркивающими собственное превосходство, часто бессознательно прибегают к двум неэффективным тактикам Первая из них определяется занимаемой продавцом позицией "снизу" Общаясь из данной позиции, торговый агент начинает заискивающе смотреть на покупателя, сутулиться и просительно улыбаться Это позволяет клиенту "расправить плечи" и почувствовать собственную значимость Однако убедительность воздействия на клиента из позиции "снизу" резко снижается даже при использовании эффективных приемов общения.

Другая тактика связана с занимаемой продавцом позицией "сверху" Торговый агент начинает использовать те же жесты, которые только что демонстрировал наш клиент Он распрямляется (увеличивая тем самым свой рост на пару сантиметров), добавляет высокомерия в собственный взгляд, вздергивает вверх подбородок. Иногда для укрепления своих позиций использует "позу Наполеона" или позу "руки в боки" Обычно такая конфронтация не приводит ни к чему хорошему Клиент либо предпочитает "не связываться" и не вступает в контакт с продавцом, либо начинает "нападать" на менеджера, чтобы доказать собственное преимущество

Удивительно, что такого рода клиенты отчаянно нуждаются в подчеркивании собственной значимости, так как в глубине души недостаточно уверены в себе Возможно, они бессознательно руководствуются следующим утверждением. "Если я не буду показывать, какой я важный, никто и не будет общаться со мной как со значительным человеком" С клиентом, стремящимся к самоутверждению, можно использовать приемы, помогающие ему оставаться "на высоте" Мы можем подчеркнуть его значимость такими фразами "Для нас очень важно мнение такого (солидного, знающего, опытного и т д) клиента, как вы", "То, о чем вы говорите, очень интересно, не могли бы вы поподробнее осветить этот вопрос" Мы можем дать ему возможность почувствовать собственное превосходство, если предложим роль с высоким статусом Например "Что бы вы стали делать, если бы стали президентом компании^", "Как бы вы посоветовали нам поступить, если бы были управляющим банком^" После этого стоит внимательно выслушать все соображения клиента, какими бы бестолковыми они ни выглядели на первый взгляд При этом важно наблюдать за тем, как меняются движения клиента Скорее всего мышцы спины и шеи немного расслабятся, а выражение лица станет более доброжелательным и заинтересованным Ведь теперь ему не нужно держать оборону перед тем, кто и так видит, какой он важный человек

Упражнения



О Поговорите с любым собеседником в течение трех минут Сколько жестов и микродвижений вы уловили за эти минуты[7] Для хорошего наблюдателя таких сообщений должно быть не менее 10

О Заготовьте фразы соответствующие вашему товару и вашему клиенту, с помощью которых вы могли бы "управлять" жестикуляцией клиента

Интонация. Чтобы добиться максимального воздействия на "умы и души" наших клиентов, мы должны хорошо владеть собственным голосом Ведь покупатель внимательно (или не особенно внимательно) слушает не только то,

что ему говорят, но и то, как это говорят Бывают случаи, когда убедительные аргументы и яркие примеры теряют свою силу за счет “неправильной” интонации Эффективная интонация усиливает наше воздействие на клиента, придает весомость логическим доводам, создает необходимый эмоциональный настрой для приобретения той или иной вещи Значимость владения собственным голосом резко возрастает, если большую часть времени менеджер общается с клиентом по телефону

Наша интонация складывается из нескольких тесно взаимосвязанных составляющих. К ним относятся: *интенсивность, громкость, тембр, темп и интонационное ударение.* Достаточно сложно выбрать оптимальную интонацию, скоординировав все характеристики голоса. Чаще всего мы делаем это интуитивно, не задумываясь о том впечатлении, которое производим на собеседника. Порой можно услышать и такое мнение: “Что же здесь можно поделать, если голос такой?” Конечно, у каждого голоса есть свои ограничения. В то же время часто эти ограничения ставит именно его владелец, не желающий попробовать другие варианты звучания.

Выбранная громкость сообщения считается “правильной”, если способствует хорошему восприятию переданной информации. Среди пианистов проводилось исследование, в процессе которого оценивалось умение исполнителя выбрать оптимальный уровень громкости в различных аудиториях. Оказалось, что чем лучше музыкант приспосабливал звучание инструмента к особенностям аудитории, тем выше был его рейтинг среди экспертов как профессионала. По аналогии собеседник, выбирающий оптимальную громкость в разговоре, оценивается как человек, хорошо владеющий ситуацией. Предполагается, что интенсивность не остается постоянной, а варьируется в зависимости от важности сообщения Фраза окажет большее воздействие на покупателя, если продавец несколько громче произнесет наиболее значимые слова Например: “Наша фирма занимает лидирующее (чуть громче) положение на рынке в течение трех последних лет”.

“Громогласный” собеседник обычно вызывает желание отодвинуться подальше — как раз на то расстояние, с которого его удобнее слушать. За такой манерой говорить могут скрываться: страх, что тебя не будут слушать, если ты станешь говорить тише; желание привлечь к себе внимание;
стремление захватить речевую территорию или проблемы построения контакта с собеседником. “Тихоговоряший” человек воспринимается как неуверенный в себе, не имеющий права даже на громкий голос. С другой стороны, такая манера в сочетании с эмоциональностью и контактностью позволяет менеджеру создать интимную атмосферу общения.

Значимой характеристикой интонации являются паузы. Эффективное использование пауз помогает управлять ходом деловых переговоров. Пауза предоставляет возможность клиенту включиться в беседу именно в тот момент, который запланирован менеджером. Пауза способна придать многозначительность обычному слову. Кроме этого, пауза может быть средством давления и манипуляции. Еще свежи в памяти ситуации “социалистического обслуживания” клиента, когда затянувшиеся паузы использовались для дешевого самоутверждения “работ-

ника прилавка”. Покупатель: “Девушка, а эта вещь у вас только такой расцветки?” Девушка не спеша поворачивает голову, окидывает нерадивого покупателя оценивающим взглядом и, помолчав еще немного, отвечает: “Да” и держит паузу дальше.

Для менеджера очень важно умение держать паузу после того, как он задал клиенту вопрос. Иногда это бывает не так просто, потому что клиенты долго думают, не очень хотят отвечать на вопросы или сами придерживаются тактики “длительных пауз”. Если продавец продолжает свою речь, не дождавшись ответа от покупателя, он посылает ему сообщение: “Не так уж и важно, что вы там на самом деле думаете”. Продавец “приучает” покупателя не отвечать на вопросы и тем самым “выключает” его из процесса заключения сделки. Для торгового агента необходимо научиться держать паузу после решающего вопроса: “Вы будете брать модель^ или *ВЪ)* Если же менеджер не выдерживает возникшего напряжения и продолжает разговор, как ни в чем ни бывало, тем самым он дает возможность покупателю уклониться, уйти от принятия решения.

Люди, не умеющие держать паузу, обычно характеризуются излишней тревожностью, неуверенностью. Затянувшиеся паузы они воспринимают как угрозу “правильно складывающемуся” разговору. В общении с такими клиентами менеджеру важно следить за тем, чтобы они чувствовали себя спокойно и комфортно в процессе деловых переговоров. Деловые партнеры, злоупотребляющие паузами, стараются таким образом подчеркнуть собственную значимость. Обычно данная манера разговаривать дополняется увесистыми властными движениями и приподнятым подбородком. Менеджеру следует оказывать усиленное внимание клиентам такого типа, помогая им расслабиться и получить подтверждение собственной значимости.

Темп речи, который выбирает для себя каждый человек, в какой-то степени отражает темп его внутренней жизни или темп восприятия конкретной ситуации. Поэтому для продавца важно умение подстроиться под тот темп, который предлагает клиент. Некоторые менеджеры в работе с медлительными, “занудными” клиентами стремятся быстро говорить во время пауз, надеясь таким образом “подогнать” клиента. Такая тактика не приносит ожидаемых результатов, так как покупатель еще больше замедляет собственный темп, чтобы лучше усвоить предлагаемую информацию.

Быстрый темп речи ассоциируется с эмоциональностью и легковесностью. Замедленный темп характеризует человека, стремящегося подчеркнуть собственную значимость и солидность. Менеджеру следует выбирать не

только тот темп речи, с которым говорит его клиент, но и тот темп, который соответствует ситуации презентации. Если наши клиенты — дети, то для них более значимой является эмоциональность продав-

ца, если клиенты — руководители высшего звена, на них большее впечатление произведет солидный, неторопливый стиль подачи материала.

Чтобы усилить воздействие презентации своего товара, менеджеру необходимо правильно делать интонационные ударения. Смысл сообщения может быть изменен в зависимости от того слова, на котором мы делаем ударение Давайте сравним две фразы: “Мы организуем досрочную доставку специально для вас” и “Мы организуем досрочную доставку специально **для вас”** В первом случае клиент получает сообщение, что эту услугу выполняет определенная фирма, во втором — что эта услуга предназначена именно ему.

Для клиента “говорящей” является не только сама интонация, но и ее изменение. Торговый представитель, только что неторопливым низким голосом рассказывающий о преимуществах новой модели, введенной в производство, вдруг на вопрос о гарантийном сроке отвечает быстрым и высоким голосом Такое изменение интонации несет клиентам сообщение “Здесь что-то не так, будьте осторожны”.



Упражнение

О Произнесите одну короткую фразу “Мой товар — один из самых лучших” с различной интонацией с удовольствием, с сомнением, с равнодушием, с гордостью

Отзеркаливание — эффективный прием управления процессом заключения сделки. Как со стороны выглядит парочка влюбленных? Обычно они находятся на интимной дистанции, часто смотрят друг другу в глаза, и, самое главное, их жесты и позы почти одинаковы и зеркально похожи. Она рассмеялась, и он улыбнулся, он нахмурился, и у нее появилось озабоченное выражение лица. Если парочка “шумная”, то оба размахивают руками, если “тихая”, их движения спокойны и размеренны Случайные попутчики, наблюдая за влюбленной парой, непроизвольно улыбаются. Их взгляд дольше обычного задерживается на них, а на душе становится теплее. Без всяких слов становится понятно, что между этими людьми в данный момент существует полное взаимопонимание Безусловно, от торгового агента не требуется достигать влюбленности клиента. Вместе с тем ему, как и влюбленным, необходимо сохранять доверительный контакт со своим деловым партнером.

Одним из мощных средств построения контакта является *отзерка-ливание* — повторение мимики, жестикуляции и интонации собеседника. На бессознательном уровне такое повторение воспринимается как послание" “Я думаю и чувствую так же, как и ты”. Понятно, что каждому из нас приятнее иметь дело с человеком, чье мироощущение похоже на наше собственное

На одном из семинаров мы проделали такой эксперимент. Были смоделированы две ситуации заключения сделки. В первом случае менеджер должен был договориться с клиентом без всякой жестикуляции (это было оговорено в инструкции), используя лишь словесные приемы заключения сделки Во втором случае менеджеру следовало наряду со словесными техниками использовать отзеркаливание, и договоренность была достигнута в полтора раза быстрее, чем в первом случае. Показательно, что во втором случае продавцу быстрее удалось наладить контакт: клиент охотно сократил дистанцию общения, сам задавал вопросы, больше рассказывал о себе и в большей степени взаимодействовал с товаром.



Казалось бы, что может быть проще повторения отдельных жестов своего собеседника? Вместе с тем некоторые торговые агенты испытывают значительные затруднения в выполнении таких “простых” приемов. Вначале их движения кажутся механистическими и неестественными. Оказывается, повторение жестикуляции — сложное дело, требующее высокого уровня наблюдательности и умения настроиться на собеседника. Настроенность на собеседника позволяет прочувствовать его жесты и соответственно “превратить” их в естественные, непринужденные. В то же время такое взаимопонимание помогает интуитивно предугадать, каким жестом будет пользоваться клиент через несколько миллисекунд. Именно эта “фора” во времени дает возможность профессионально работающему менеджеру избежать неловкости и механистичности в движениях, повторяя жесты клиента как свои собственные.

Техника отзеркаливания позволяет нам не только наладить с клиентом хороший контакт, но и дает возможность “вести” его за собой Если продавец в “зеркальной” паре меняет позу, то покупатель в большинстве случаев также бессознательно изменяет и свое положение тела. Достигнув определенной доверительности в отношениях, менеджер может воздействовать на поведение клиента, предлагая собственную жестикуляцию. Такое влияние особенно важно в том случае, если мы хотим привлечь внимание клиента к определенным преимуществам работы нашего товара Фразы: “Давайте вместе посмотрим эти документы...”, “Обратите внимание на работу этой втулки...”, “Выберите, пожалуйста, тот цвет, который больше понравился...”, “Попробуйте сами, как эта модель работает...”, сопровождаемые определенными жестами, благотворно подействуют на клиента, заставят его охотно следовать предложениям менеджера.

Что делать, если клиент не демонстрирует никаких жестов и проявляет максимум сдержанности? Конечно, отзеркалить движения такого клиента сложнее, потому что это требует еще большей наблюдательности. Обычно человек, не позволяющий себе даже незначительного выражение чувств, усиленно контролирующий проявления собственного тела, все-таки совершает малозаметные движения. Продавец, использующий технику отзеркаливания, может усилить эти жесты, повторив их своеобразие, но сделав их зрительно более выраженными. Даже клиент, который старается "ничем себя не выдать" и не демонстрирует "никаких" жестов, даже такой клиент дышит, а это значит, что его поза меняется. Присоединение к дыханию является эффективным средством построения глубокого контакта с другим человеком. Мы надеемся, что вам не придется иметь дело с клиентами, находящимися в коматозном состоянии, поэтому приводим здесь данный случай в качестве метафоры, иллюстрирующей высокую эффективность приемов отзеркаливания.

Пациентка психиатрической клиники уже долгое время находилась в коматозном состоянии. Она сохраняла эмбриональную позу, не делала ни малейших движений, не отвечала на вопросы и никак не реагировала на действия других людей. Питательные вещества для поддержания жизни она получала с помощью капельницы, внутривенно. Опытный психиатр, к которому она попала после нескольких безуспешных попыток лечения, не задавал ей вопросов и не "мучил" ее рассказами. Он лег рядом с ней в такую же позу и стал копировать темп, глубину и "рисунок" ее дыхания. На третьем сеансе пациентка не смогла больше сохранять эмбриональную позу, она ударила врача и закричала: "Не смей дышать так же, как и я!" С этого момента начался процесс излечения.

Возможно, приобретение определенного товара также поможет нашим клиентам "излечиться" хотя бы от одной из своих проблем.

При использовании отзеркаливания необходимо помнить, что нельзя копировать защитные позы и позы превосходства. Менеджер, зеркально повторяющий "позу Наполеона", в которой находится его клиент, способствует усилению настороженности и дискомфорта у покупателя. Менеджер, копирующий взгляд свысока, указующий жест или вальяжно закинутую ногу на ногу, будет восприниматься клиентом как конкурент, с которым необходимо "сразиться", чтобы доказать свое превосходство.



Упражнение

О Попробуйте использовать технику отзеркаливания в беседе с другим человеком. Какие позы, жесты и интонации трудны для копирования? Почему?

Зачем продавцу слушать клиента? Действительно, зачем продавцу слушать кли-ента? Кто может знать товар лучше, чем про-давец, постоянно занимающийся его реализа-цией? А если покупатель хочет сделать пра-вильный выбор, ему как раз и нужна полная информация о товаре. Давайте разберемся, почему профессионалу в области сбыта необходимо развивать в *себе умение слушать.*

Что интересного он может сообщить.

1. Первая и самая главная причина состоит в том, что для покупателя, как и для любого человека, наиболее правильными, важными и ценными являются собственные высказывания. Замечали ли вы, что выражение лица покупателя, вынужденного вслушиваться в поток информации, который обрушивает на него торговый агент, кардинально отличается от выражения лица покупателя, обрушивающего на продавца поток собственных пожеланий? Вы можете 10 раз повторить, какой замечательный велосипед продаете, но они не перевесят одного раза, произнесенного покупателем. Продавец средней руки пытается убедить клиента в собственной точке зрения. Профессионально работающий менеджер помогает клиенту *самому* разобраться в *собственных* смутных предположениях. Он дает ему возможность высказаться, обсудить плюсы и минусы решения о покупке, ставит нужные акценты и задает нужные вопросы. Отвечая на вопросы продавца, клиент сам приходит к выводу, что товар, которым он просто интересовался 10 минут назад, ему совершенно необходим. Для того чтобы клиент сам убедил себя в необходимости покупки, продавец должен уметь слушать.

2. Следующая причина заключается в том, что чем больше мы делимся с человеком собственными переживаниями, тем больше мы начинаем ему *доверять.* Проведите небольшой эксперимент. Спросите о чем-нибудь важном, например, как вам достичь успехов в карьере, у близкого вам человека и у человека с улицы. Чьи рассуждения будут иметь для вас ббльшую ценность? Примерно таким же "человеком с улицы" воспринимается продавец. Прежде чем начать попытки повлиять на решение покупателя, установите с ним доверительный контакт. Для этого надо слушать.

3. Только внимательно слушая клиента, мы можем получить необходимую информацию о его интересах, потребностях, желаниях, т.е. провести *диагностику* клиента. Именно правильная диагностика позволит нам выбрать наиболее эффективную тактику работы с покупателем. Менеджер должен привести именно те аргументы, которые позволят заключить сделку, а не те, от которьк клиента тянет побыстрее покинуть офис. Для этого надо слушать.

4. На семинарах мы часто спрашиваем: "Какие люди убедительно воздействуют на вас?" И всегда среди прочих получаем ответ: "Те, кто внимательно слушают". Действительно, когда мы видим, что нас внимательно слушают, то бессознательно решаем для себя: "Этот человек похож на меня, ему интересно то же, что и мне. А раз ему интересно то, что я говорю, то, наверное, и он что-то может сказать интересное по этому вопросу". Именно такое отношение к собеседнику придает его утверждениям дополнительный вес и *убедительность.*



Для того чтобы быть более убедительным, надо слушать.

> Активное слушание позволяет завоевать доверие клиента, собрать максимально полную информацию о его интересах и убедительно воздействовать на его решение

Приемы активного слушания. 1. Кивание головой и использование междометий “ага”, “угу”. Утвердительный кивок головы несет клиенту послание. “Да, я слушаю тебя”. Междометия позволяют сообщить партнеру по общению о собственной заинтересованности, не прерывая его повествования. Важно, чтобы междометия произносились с той же интонацией, что и у клиента. Для энергично настроенного клиента подойдет короткое “а-а”, а для клиента, рассказывающего о личных проблемах, подойдет “а-а-а” более вдумчивое. Для эмоционального клиента эффективны междометия “ух ты”, “здорово” и другие, используемые им во время разговора. А для сдержанного клиента, сохраняющего в течение переговоров официальную дистанцию, будет достаточно внимательного взгляда и небольшого кивка головы.

2 Вопрос — “эхо”. Клиент: *“Я хочу посмотреть эту* модель”. Продавец: “Эту?”. Клиент: *“Да, эту Она нравится мне тем, что у нее зеленый цвет”* Продавец: *“Зеленый цвет?”* Клиент *“Зеленый цвет является моим любимым и еще здесь подходящий размер Как вы считаете*[7]*”* Если бы продавец сразу стал рекламировать “эту” модель, он был бы лишен важной информации о предпочтениях клиента. Он мог сосредоточить свое внимание на качестве или красивой упаковке и тут же вызвал бы у клиента ощущение, что товар “навязывают”. Важно, что результатом данной микробеседы явился вопрос покупателя к продавцу. Это означает, что клиент готов воспринять некоторую информацию о товаре, и сообщение менеджера попадет на “благоприятную почву”.

44

Нередко эффективно использовать данный прием мешает стремление менеджера сразу же сообщить клиенту что-то новое. В ситуации, когда клиент еще не настроен на предмет разговора, большая часть информации проходит для него мимо ушей. Заказчик услышит нужные аргументы только в тот момент, когда поймет, что они действительно соответствует его интересам. Иногда торговые агенты опасаются, что будут выглядеть глупо, “как попугай”, если несколько раз переспросят клиента. Обычно эти опасения беспочвенны, потому что именно “попугайские” вопросы дают возможность покупателю поговорить о своих интересах, сообщить о них заинтересованному слушателю (которого он так долго искал). Попробуйте использовать этот прием в разговоре с близкими и, возможно, вы узнаете много полезного для себя. Как и в первом случае, очень важна заинтересованная интонация. Иначе никакой вопрос— “эхо” не заставит собеседника делиться своими соображениями с равнодушным слушателем.

3.Повторение фразы. Не бойтесь повторять за клиентом как можно больше его собственных слов и фраз. Получая из уст продавца свои собственные суждения, покупатель проникается к нему доверием: “Вот человек, который думает так же, как и я”. Такая установка клиента делает высказывания менеджера более убедительными. Оптовый клиент *“Мне кажется, что в этих кофтах совсем нет шерсти, а только сплошной акрил”* Продавец. *“Вам кажется, что в этих кофтах нет шерсти, а почему вы так думаете?”* Клиент *“Что-то на ощупь они какие-то жесткие и блеск* какой-то синтетический”. Продавец *“Вам кажется, что у них блеск какой-то синтетический*[9]*”* Клиент послушно кивает головой. Этот кивок “сообщает” продавцу, что клиент находится с ним в контакте, и он может постепенно “вводить” в разговор новую информацию. Теперь эта информация будет воспринята с большим доверием, чем в начале разговора. Не делая паузы, продавец продолжает *“В этих кофтах 10% акриловой нити Блеск, о котором вы говорили, зависит от выделки данной нити Поэтому иногда изделия приобретают такой оттенок”* Клиент внимательно слушает, не перебивая продавца. Не теряя нить разговора, продавец пытается прояснить сомнения клиента: “Вам кажется, *этот блеск будет отпугивать ваших розничных* клиентов?” Клиент охотно делится своими сомнениями Если бы наш продавец не использовал повтора фразы в начале разговора, возможно, ему не удалось бы повлиять на мнение клиента и продать товар, который в глазах клиента выглядел “плохим”.

45

Начинайте повтор фразы клиента со слов: *“Вы считаете”, “Вы сказали”, “Вам кажется”*. Использование местоимения “вы” создаст у клиента ощущение, что именно *его* мнение выслушано с большим вниманием.

4. Переформулирование. Конечно, каждому из нас приятно услышать подтверждение собственной точки зрения. Вместе с тем мы ждем в общении с собеседником и чего-то нового, иначе беседа становится скучной и быстро затухает. Прием *переформулирование* состоит в возвращении смысла высказывания с помощью других слов. Переформулирование позволяет торговому агенту добавить в разговор свое видение и в то же время показать клиенту, что его внимательно слушают.

Оптовый клиент, критически рассматривая предлагаемый товар, говорит: *“Мне кажется, что в этих кофтах совсем нет шерсти, а только сплошной акрил”* Продавец не торопится разубеждать клиента, потому что знает, что если он вступит в спор, клиенту не останется ничего другого, как отстаивать свою позицию. Поэтому он использует переформулирование и сразу же задает вопрос: *“Вам кажется, что в этих кофтах другой состав, а почему вы так думаете*[7]*”* Клиент *“Что-то на ощупь они какие-то жесткие и блеск какой-то синтетический”* Продавец *“Вам кажется, что если кофта блестит, то она сделана только из акрила?”*

Клиент, послушно кивая головой *“Да А разве это не так[7]”* Умело слушая и расспрашивая клиента, продавец добивается серьезного преимущества — теперь сам клиент запрашивает информацию. Следовательно, эта информация окажет на него большее воздействие, чем в начале разговора.

Переформулирование позволяет менеджеру активно управлять процессом деловой беседы. Сохраняя контакт с клиентом, продавец делает акцент на тех словах или фразах, которые необходимы ему для продвижения товара. Клиент: *“Мне кажется, что цены у вас завышены”* Продавец: *“Вам кажется, что приобретать товар по этим ценам недостаточно выгодно для вас?”* (смягчение критики). Клиент: *“Никак не пойму, в чем разница у этих двух моделей”* Продавец *“Вы хотели бы разобраться в этом[7]”* (позитивное переформулирование).

Переформулирование незаменимо в ситуациях, когда собеседники спорят или отстаивают непримиримые позиции. В этом случае переформулирование лучше всего начинать со слов: *“Если я вас правильно понял* ”, *“Иными словами* ”. Таким образом, менеджер подчеркивает, что повторят именно мнение клиента. Оптовый клиент *старается выторговать для себя более выгодные условия. “Мне не выгодно брать такой большой объем товара”* Продавец

удивленно *“Если я правильно вас понял, ваш магазин не сумеет реализовать такую небольшую партиюЪ)* Клиент, раздумывая: *“Ну, может быть, и сможет”*

5. Отражение эмоций. Наш клиент так же, как и мы с вами, не похож на компьютер. Поэтому за его словами и логическими соображениями всегда стоят определенные эмоции. Иногда для построения контакта с клиентом важно отразить те переживания, которые мы уловили в его поведении — в выражении лица, жестах, интонации. Фразу, отражающую эмоцию, лучше начинать с местоимения “вы”, добавляя к нему то слово, которое наиболее точно соответствует состоянию покупателя (“Вы взволнованы”, “Вам неудобно”, “Вы полны энергии”, “Вас что-то расстроило”, “Вы так уверенно об этом говорите”).

Покупательница в отделе посуды длительное время рассматривает дорогой кухонный сервиз, потом робко спрашивает у продавца *“А чье это производство[7]”* (Продавец средней руки ответит *“Италия”* и тем самым потеряет возможность “подогреть” восхищение покупательницы) Наш продавец отражает ту эмоцию, которая стоит за обычным вопросом покупательницы. *“Вам очень понравился этот сервиз, и вы хотите узнать, где производят такие чудесные вещи?”* Клиентка получает “разрешение” на эмоциональную реакцию: “Да, этот сервиз чудесный . красивый...изящный”. Она сама “разогревает” себя на покупку. Продавцу остается только и дальше умело использовать приемы активного слушания

Более подробное описание приемов активного слушания вы можете найти в книге Атватера “Я вас слушаю...”

Упражнение



О Потренируйте приемы активного слушания (кивание головой, вопрос — “эхо”, повторение, переформулирование, отражение эмоций) сначала в дружеской, а потом в деловой беседе Старайтесь максимально точно “возвращать” интонацию собеседника Смотрите внимательно за реакцией собеседника Обычно при точном “попадании” приема активного слушания собеседник чуть заметно кивает головой

Как задавать вопросы? Если вы до сих пор не овладели искусством задавать вопросы, ваша карьера находится в опасности. Правильно поставленные вопросы позволяют получать нужную информацию об интересах клиента и активно управлять ходом деловой беседы.

Различают *закрытые* и *открытые* вопросы. Первые предполагают ответ “Да” или “Нет”. “Вы будете сотрудничать с нашей фирмой?”,

“Вы подпишете договор?”, “Вы будете брать этот товар?” Что обычно отвечают клиенты на такие вопросы? Они говорят “нет” или “я подумаю” Почему так происходит? Закрытые вопросы требуют конкретного, однозначного решения. “Правильное” решение очевидно для нас, но совсем не очевидно для клиента Используя закрытые вопросы, мы просто пугаем клиента. Ответ “нет” ничего не меняет в жизни, поэтому он позволяет покупателю остаться на известной, проверенной территории Ответ “да” несет с собой определенные изменения. А когда цель неясна, зачем нужны изменения?

Закрытые вопросы представляют собой настоящие препятствия на пути к заключению сделки. Получив отрицательный ответ, мы теряем нить контакта с клиентом, а следовательно, и возможность повлиять на его решение Даже если клиент отвечает на закрытый вопрос “да”, мы не можем получить важную информацию о нем

Продавец средней руки *“Вам нравится этот диван[9]”* Покупатель: “Да” Поставленный вопрос не дает ответа, почему клиенту понравился этот диван То ли потому, что у него зеленая в горошек обивка, то ли потому, что он большого размера, то ли потому, что дешево стоит. Получив долгожданный ответ “да”, наш продавец начинает наугад рекламировать достоинства дивана. И оказьгеается, что зеленая в горошек обивка только раздражает покупателя, а понравилась ему “сама форма дивана”.

Вычеркнете 90 % закрытых вопросов из своей профессиональной беседы. Используйте открытые вопросы. Они начинаются со слов *“что”, “.какой”, “как”, “насколько”, “почему”* и предполагают получение развернутого ответа. “Какой из диванов вам больше нравится?”, “Почему[9]”, “Как нам лучше оформить договор?”, “Что вас привлекает в нашем

совместном сотрудничестве?" Такие вопросы вынуждают клиента сказать хотя бы несколько слов. Эти несколько слов и дают нам "зацепку" для дальнейшей беседы.

Иногда роль открытых вопросов выполняют следующие фразы: *".Расскажите, пожалуйста, поподробнее "*, *(<Я недостаточно понял. не могли бы вы пояснить[9]", "Уточните, пожалуйста, детали ", "Опишите дополнительные варианты ".*

Вопросы играют очень важную роль на стадии установления контакта и сбора информации о клиенте При подготовке к деловым переговорам сформулируйте для себя, какая информация о клиенте вам необходима, чтобы успешно заключить сделку. Напишите несколько вариантов вопросов, с помощью которых вы могли бы "выудить" нужную информацию

Торговому агенту важно в своей работе использовать и *альтернативные* вопросы, которые предоставляют собеседнику два или более

48

варианта ответа. "Вы будете брать два или три вагона окорочков?", "Вам понравилась модель *А* или модель *ВЪ>,* "Вам оформить заказ на 2 или 3 марта?" Альтернативные вопросы позволяют "вынести за скобки" основной вопрос заключения сделки — нужно ли приобретать данный товар? И сосредотачивают внимание клиента на "деталях". Нам в общем-то все равно, когда клиент хочет получить товар — 2 или 3 марта. Самое главное, что он оформит заказ.

Упражнения



О Переформулируйте следующие закрытые вопросы сначала в открытые, потом в альтернативные "Вы хотите заключить договор?", "Вам подходят наши условия?", "Вы приедете за товаром?", "Вы будете брать этот пылесос?"

О Напишите список открытых и альтернативных вопросов, необходимых в вашей работе.

О Продумайте, каким образом вы можете сочетать приемы активного слушания и вопросы в общении с клиентом

4 Зак 150

Глава 2 ПРЕЗЕНТАЦИЯ ТОВАРА

Получив определенную информацию об интересах клиента с помощью анализа его невербального поведения, активного слушания и специально подготовленных вопросов, мы можем приступать к презентации товара Чтобы эффективно провести презентацию, следует ответить на два основных вопроса *"Какие приемы убеждения помогут осветить преимущества товара, важные для клиента[9]", "Какие приемы убеждения подходят к данному типу клиента[9]))*

Готовясь к презентации, напишите полностью текст, который будет включать всю информацию о данном товаре. Возможно, для этого вам потребуется исписать две—три страницы. Если же все ваши знания о данной модели "поместятся" в четыре строки, срочно спешите на поиски дополнительной информации Имея перед глазами связанный текст презентации, вы сможете по выбору включать в него те приемы убеждения, которые в большей степени подходят для каждого конкретного клиента

Прочитав данную главу, выберите для себя приемы, которые лучше всего подходят к вашему товару, вашим клиентам и вашим личностным особенностям

Обращение к выгоде клиента — универсальный прием убеждения. Вы никогда не задумывались над тем, почему количество бесполезных вещей вокруг нас увеличивается год от года? Что заставляет людей покупать непрактичные вещи[9] Что толкает людей тратить крупные суммы на "безделушки"[9] Неужели логические соображения[9] Ведь человеку нужно совсем немного для жизни Обычно за логическими соображениями стоят потребности, желания, эмоции, которые и оказывают решающее влияние на принятие решения о покупке

Давайте рассмотрим простой пример У нас есть один продавец и одна стиральная машина Меняются только клиентки Клиентка *А* живет одна с двумя маленькими детьми, которые, как и все дети, достаточно быстро пачкают одежду Она получает небольшую заработную

50

плату, и ей приходится много работать, чтобы обеспечить себя и своих детей Что больше всего интересует нашу клиентку в стиральной машине[9] Скорее всего ее заинтересует, насколько чисто машина будет стирать белье, сколько времени, которого и так не очень много, будет занимать стирка, и сколько денег, которых не столь много, потребует данная покупка Какие выгоды хочет получить клиентка^[9] Чистое белье, экономию времени и по возможности экономию денег

В этот же магазин приходит клиентка *Б* и интересуется той же машиной У нее хорошее материальное положение, поэтому она может позволить себе дорогостоящую покупку Ее главный интерес — иметь такую же престижную, "а может быть, и еще лучше" марку стиральной машины, "как у Маши" За что заплатит деньги клиентка *Б1* За престиж, за возможность "быть не хуже, чем другие". Клиентка *В* мечтает купить стиральную машину Ей, конечно, тоже важно,

насколько хорошо машина стирает и какой она марки Но самое главное для нее — эта вещь должна красиво смотреться в ее ванной, которую она только что отремонтировала За что она будет платить деньги[9] За красоту, за дизайн

Наши клиентки интересуются одним и тем же товаром, но мотивы, которые заставляют их платить деньги, разные. Что же произойдет с тем продавцом, который не "увидит" этих различий[9] Он будет постоянно работать против себя, так как не сможет точно понять, какая информация интересна клиентке Так, аргумент "эта машина дешево стоит" будет работать "за" покупку для клиентки *А* и "против" — для клиентки *Б* Аргумент "эта одна из самых престижных моделей сегодня" заинтересует клиентку *Б,* но абсолютно будет неинтересен клиентке *В,* если модель не будет соответствовать ее представлениям о красоте.

Необходимо продавать не товар, а ту выгоду, которая заключена в товаре



Что это означает для нас[9] Это здорово усложняет нашу работу Чтобы следовать данному принципу, необходимо

• понять, какая потенциальная выгода заключена в нашем товаре (Какие еще выгоды заключены в покупке стиральной машины[9]),

• правильно диагносцировать интересы клиента, понять, ради какой выгоды он приобретает товар (Вряд ли клиентка скажет, что главное для нее — чтобы ее подруга Маша позавидовала покупке),

• подобрать именно те модели, которые потенциально могут заинтересовать клиента. (Если мы будем подробно рассказывать про все 30 моделей, клиентка может заснуть или разозлиться);

• подобрать именно те аргументы и средства убеждения, которые помогут понять клиенту, каким образом он сможет получить ту выгоду, которую ищет.

Наверное, невозможно перечислить все потребности, **желания и** мечты, которые заставляют нас становиться покупателями. Задача по перечислению желаний усложняется и тем, что часто люди не отдают себе отчета в истинных мотивах, которые управляют их решениями. Например, оптовый покупатель, "на словах" декларирующий, что его главный интерес — это получение прибыли, на деле отказывается от приобретения выгодного товара, так как он "недостаточно благородно смотрится" и "сам бы я никогда не стал им пользоваться". В этом случае личный мотив удобства играет решающую роль в принятии решения, а мотив получения прибыли отодвигается на второй план. Давайте вслед за Ребекой Морган рассмотрим основные интересы, руководящие поступками наших клиентов *{Морган Ребека Л* М., 1994).

1. Получение прибыли. Этот мотив руководит основной массой бизнесменов, руководителей, оптовых покупателей. Стремление увеличить прибыль является основой выживания любого бизнеса, поэтому этот мотив входит "в плоть и кровь" любого бизнесмена. Менеджер, который может убедительно показать, каким способом его товар способствует повышению доходов и уменьшению расходов, — это как раз тот человек, которого с нетерпением ждут многие предприниматели.

Иногда в работе с оптовым клиентом бывает важно подчеркнуть нужды его розничных клиентов, так как его прибыль зависит именно от их вкусов Например: "У этого шампуня очень привлекательная упаковка, розничные покупатели с удовольствием берут эти флаконы. Такая яркая упаковка позволит вам реализовать большой объем и получить планируемую прибыль в сжатые сроки".

2. Экономия времен и. В наше время, когда все вокруг так быстро меняется, все большее значение приобретает такой мотив, как экономия времени. "Время — деньги" — таким девизом руководствуется все большее количество не только деловых людей, но и домохозяек, которым вроде бы особенно некуда спешить. Подчеркивая именно это преимущество товара, мы помогаем клиенту понять, каким образом он сможет достичь больших результатов за короткий промежуток времени: "Наша схема транспортных перевозок выдержала испытание временем, для вашей фирмы это означает, что груз будет доставлен в максимально сжатые сроки".

3. Красота. Большинство покупателей приобрегают товары, имеющие привлекательный внешний вид, даже если данный товар не предназначен для "разглядывания", как, например, микросхема или пружинка для часов. Обычно покупатель бессознательно приходит к заключению: "Раз мне нравится его внешний вид, наверное, он и работать будет хорошо". Кроме того, существует определенный тип покупателей, ориентированных в основном на внешний вид товара (большинство этой группы составляют женщины). В этом случае умение продавца "преподнести" интересный дизайн вещи будет играть решающее значение для заключения сделки.

Если вы торгуете товаром, одно из основных предназначений которого заключается в том, чтобы делать самого человека и окружающий его мир красивым, изящным, элегантным, изысканным, оригинальным, сексуальным или просто привлекательным, вы должны быть просто специалистом по "разогреванию" приятных ощущений. "В ткань, из которой сделано это платье, вплетены специальные волокна, придающие ему матовый оттенок. Это позволит вам всегда выглядеть эффектно и элегантно. Вы будете чувствовать себя королевой на любой вечеринке или званном приеме".

4. Удовольствие. Не так уж часто покупатели признаются в том, что приобретают какой-нибудь товар не

ради пользы, а ради простого удовольствия. Особенно это стремление скрывают (и от самих себя в том числе) клиенты нашей страны, так как в течение 70 лет считалось вредным и зазорным заботиться о собственном удовольствии. Вместе с тем глаз опытного продавца всегда заметит признаки этого мотива по невербальному поведению покупателя: радостное выражение лица, глуповатая улыбка, порозовевшие щеки, бережное поглаживание понравившейся вещи. “Эта статуэтка не предназначена для каких-то практических целей, она сделана для того, чтобы приносить людям радость. Поместив ее в своей комнате, вы сможете наслаждаться ее присутствием и получать удовольствие”.

5. Комфорт. Это тот мотив, который заставляет покупателей “тесно” взаимодействовать с товаром. Если такой покупатель выбирает одежду, то основной вопрос, на который он ищет ответ: “Как я себя в ней чувствую, не стесняет ли она моих Движений?” При покупке офисной мебели решающим аргументом может стать мягкость обивки. Стремление к удобству и комфорту заставит клиента заплатить достаточно высокую цену в том случае, если он сможет прочувствовать “на собственной шкуре” данные преимущества товара. В работе с таким клиентом нам просто необходимы вопросы типа: “Как вы себя чувст-

вуете?”, “Какое положение для вас более комфортное?”, “Как вы ощущаете, мешает вам этот выключатель или нет?” Продавец офисной мебели в беседе с руководителем может “усилить” ощущение комфорта, используя такую фразу: “Представьте себе— вы приходите в свой кабинет. Вам надо столько всего сделать, вам должно быть комфортно. Вы садитесь в кресло и чувствуете, какое оно мягкое и удобное. Это ощущение даст вам возможность полностью сосредоточиться на вашей работе”.

6 Практичность. Все клиенты хотят приобретать надежный и качественный товар В то же время есть покупатели, для которых соображения практичности занимают ведущее место при заключении сделки. Многие российские потребители благодаря постоянной борьбе за выживание (получая зарплату, которой хватает только на то, чтобы свести концы с концами, или вовсе не получая ничего) озабочены в основном тем, чтобы вещь была надежной и практичной. Некоторые клиенты, “реально смотрящие на ситуацию”, сделали соображения практичности стилем своей жизни. Они просто не могут позволить себе шампунь на три рубля дороже, чем везде, или автомобиль, у которого “слишком много ненужных прибамбасов”. Для таких клиентов важнейшим аргументом становится аргумент о соотношении цены и качества. Их решимость хорошо стимулируют различные скидки и распродажи. На них прекрасно действуют доводы, подкрепленные конкретными фактами. Поэтому вы можете смело сравнивать вашу продукцию с продукцией конкурентов, если это сравнение— в вашу пользу. Обычно такие клиенты хорошо осведомлены о ценах на рынке и их трудно “обдурить” стандартным высказыванием: “У нас цены самые низкие, а качество самое хорошее”. Лучше используйте риторический вопрос, проливающий “бальзам на душу” вашего клиента: “Зачем вам покупать вещь по более высокой цене?”

7 Здоровье. Несмотря на то что нас годами приучали к мысли, что забота о своем самочувствии мешает жизни советского человека, сегодня стремление сохранить и укрепить собственное здоровье становится мощным стимулом приобретения различных “полезных” товаров и услуг. Под этот мотив на рынке под маркой “оздоровительных” появляются товары достаточно сомнительного качества. Чтобы завоевать внимание потребителя, подчеркиваются такие качества, как *экологически чистый, натуральный, природный, укрепляющий, витаминизированный* и др. Если вы хотите усилить “оздоровительный” эффект, который несет ваш товар, то необходимо детально описать весь процесс оздоровления. Например: “Наши леденцы включают в свой состав витамин *X,* соединяясь в крови с мендокоралловой кислотой, он благопри
ятно воздействует на печень, которая в свою очередь нормализует работу селезенки, в результате чего наша жизнь удлиняется на 6,5 лет”

8. Хорошее отношение. Мы все заинтересованы в том, чтобы окружающие нас люди хорошо к нам относились. Особенно важным для нас является позитивное отношение значимых людей. Поэтому иногда мы совершаем покупки ради того, чтобы сделать что-то приятное для близкого человека. Иногда это делается сознательно, и тогда мы покупаем вещь в подарок, а иногда — неосознанно, тогда мы придумываем различные рационализации “о необходимости в хозяйстве”

Продавец, помогающий выбрать подарок для ребенка, может сказать- “Эта игрушка понравится вашей дочке, и когда она будет играть с ней, то будет чувствовать, что мама любит ее”.

Продавец может привлечь на свою сторону “затюканного” мужа, который по требованию жены присматривает микроволновую печь:

“Иногда женщинам важно чувствовать, что мужья заботятся о них, выполняя их просьбы”.

Мотивом получения “хороших отношений” может руководствоваться и “серьезный” клиент. Начальник отдела маркетинга ведет переговоры с рекламной компанией по поводу создания буклета фирмы. Основной вопрос, на который он хотел бы получить ответ: “Понравится ли этот буклет президенту? Одобрит ли он мою работу?” Рассеянно кивая в ответ на заверения менеджера рекламной фирмы “Ваш буклет привлечет новых клиентов”, заказчик никак не может принять окончательного решения именно потому, что до сих пор не получил ответ на свой основной вопрос.

Люди, страдающие от недостатка любви и тепла в семье, заинтересованы в получении внимания и эмоциональной поддержки практически от любого “постороннего” человека. Это утверждение можно отнести

к большинству российских клиентов, не избалованных излишней лаской и заботой. Так, “посторонний” продавец, заинтересованно выслушавший покупателя или искренне похваливший его, становится источником хорошего отношения, которого так не хватает нашему покупателю. В этом случае заказчик бессознательно следует рекомендациям продавца и платит деньги не столько за товар, сколько за хорошее отношение, которое он получает в процессе деловых переговоров. Мы знаем массу примеров, когда фирма продолжала работать с недостаточно выгодными поставщиками только из-за того, что там работает “Матвей Петрович — отличный человек”. Может быть, и у вас есть такие клиенты?

9 Самобытность. Два противоречивых стремления руководят нашими действиями. Мы хотим быть “как все” — это придает нам уверенность и защищенность — и в то же время хотим быть “непохо-

жими на других”. Каждый заинтересован в том, чтобы в нем видели личность с особыми неповторимыми качествами. Клиенты, стремящиеся купить самовыражение, реализацию своих способностей, будут благосклонно реагировать на такие слова, как *эксклюзивный, неординарный, в единственном экземпляре, подчеркнет ваш стиль, поможет достичь того, чего вы хотите.*

10. Престиж. Вы когда-нибудь покупали вещи для того, чтобы выглядеть более значимым, обеспеченным, преуспевающим или солидным? В нашем обществе в любой социальной сфере заложена определенная иерархия, и все мы в большей или меньшей степени хотели бы занимать в ней комфортное для нас место. Причем для одного важно быть владельцем крупной компании, для другого — обладателем редкой книги, а для третьего — завсегдатаем рок-н-рольной тусовки. Существуют вещи, чье основное предназначение состоит в том, чтобы подчеркнуть статус и престиж их владельца. Например, ручка “Паркер” или одежда от “Версаче”. И, конечно, основными потребителями такой продукции становятся клиенты, для которых очень важен собственный статус. Вместе с тем клиента, ориентированного на престиж, на повышение собственного статуса, мы можем встретить и при покупке “обычных” вещей. Продавцы бытовой техники, реализуя товар повседневного спроса, часто слышат от покупателей вопрос: “А какой (телевизор, пылесос, утюг) самый лучший?”

Клиент, ориентированный на получение престижа с помощью нашего товара, будет внимателен к таким словам, как *престижный, эксклюзивный, самый лучший, последняя модель, для солидных покупателей, показатель успеха.* При обсуждении цены не стоит говорить “это дешево”, ведь часто одним из показателей престижности товара или услуги является как раз ее цена. Иногда бывает выгодно подчеркнуть высокие цены: “Ведь знающие люди смогут оценить вашу покупку”.

Некоторых покупателей, хронически обеспокоенных сохранением собственного статуса, можно увидеть издалека. Обычно они одеты в самую дорогую одежду, которую позволяет их социальное положение, держатся несколько высокомерно, оценивающе смотрят на менеджера, демонстративно морщатся при виде товара, который, по их мнению, относится к разряду “дешевки”. Такая манера пугает некоторых продавцов, заставляет их чувствовать себя неуверенно. Не стоит бояться таких клиентов. Обычно под маской “самого лучшего” скрывается одиночество и отчаянное желание любви.

Наша профессиональная жизнь была бы легкой и безоблачной, если бы клиентами при заключении сделки руководил лишь один мотив. В

обычной жизни на решение покупателя влияют *несколько* мотивов, находящихся в сложном взаимодействии. Так, для менеджера, заключающего сделку на оптовую поставку торгового оборудования, ведущим интересом может быть получение процента от прибыли при реализации данного товара. В то же время на его решение будут влиять и стремление получить хорошее отношение руководства, и стремление реализовать свои способности, выполнив новое и ответственное задание.

Обращение к выгоде, заключенной в товаре, является универсальным средством, помогающим заключать сделки. Менеджер, “настроенный на волну” покупателя, точно определивший его основной интерес, легко и непринужденно заключает выгодные сделки, даже не имея в своем арсенале многих “трюков”, которыми пользуется продавец средней руки. Почему так происходит? В этом случае менеджер занимает максимально эффективную позицию — *позицию помощника*

Давайте вспомним, как важно и нужно бывает ощутить поддержку и помощь в том, что для нас является очень значимым, и как настоящая помощь отличается от навязчивой опеки. Многие продавцы средней руки являются простыми манипуляторами, преследующими лишь собственные цели, не отягощающими себя “излишним” пониманием клиента. Как ни странно, нежелание ориентироваться на интересы другого не позволяет реализовать собственные интересы. Если вы хотите достичь высоких показателей в сфере сбыта, то



Не продавайте, а помогайте

Давайте рассмотрим ошибки, которые мешают нам помогать клиенту.

1. *Неправильная диагностика интересов клиента.* Менеджер может искаженно понимать потребности клиента в том случае, когда он недостаточно наблюдателен. Так, клиент “сигналит” менеджеру о том, что ему не очень интересно слушать про “надежность и практичность данной модели” тем, что немного отодвигается от

него в этот момент. Потом он бурчит под нос: “Слишком уж она большая”. Не обращая внимания на эти “не очень важные” сообщения, менеджер теряет важную информацию. Как можно помочь клиенту, не зная его истинных потребностей?

2. *Отсутствие дифференцированного подхода к клиентам.* Одной из разновидностей такой ошибки является случай, когда продавец “приписывает” свой взгляд на товар всем покупателям. Часто это происходит неосознанно. Менеджер может быть уверен, что в этом товаре привлекательна именно цена, и удивляется, когда покупатель пропускает этот аргумент “мимо ушей”.

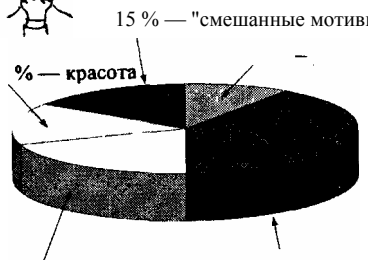
57

3 *Отсутствие заготовленные различных фраз для различных типов покупателя* “Зачем готовиться, чего-то заучивать Я и так чувствую, что нужно сказать покупателю”, — каждый раз, когда вы слышите эту фразу, то можете быть уверенны, что этот менеджер не умеет работать Видеозаписи его работы с реальным клиентом показывают, что в общении он не использует даже тех фраз, о которых говорил только что, в обычном общении. Безусловно, наше бессознательное обладает мощными ресурсами и иногда помогает найти именно те слова, которые убедительно подействуют на клиента. Но для такой “помощи” нужны время и спокойная обстановка Можете ли вы похвастаться тем, что имеете массу времени в разговоре с клиентом, чтобы придумать нужную фразу[7] Можете ли вы сказать, что работаете в обстановке, напоминающей релаксационный кабинет или комнату отдыха?

Упражнения



О Какие интересы удовлетворяет ваш товар[7] Нарисуйте диаграмму, в которую входят все категории ваших клиентов Укажите, какой процент, по вашим ощущениям, соответствует каждой категории На рисунке приведена диаграмма, описывающая мотивы клиентов оптовой фирмы по продаже одежды



О Вырежьте 10 карточек и напиши-мотивы ^ ^ ^^ ^ выгоды, которые мы рас-
удобства смотрели Расставьте по степени значимости мотивы которые будут влиять на ваше решение при покупке яхты, обеденного стола, интересной книги Возможно, вами будут руководить мотивы, которые мы не рассматривали Напишите их на дополнительных карточках Если учесть структуру вашего “мотивацион-40 % — получение ^дго поля”, то какие аргументы окажут практичность прибыли „а вас наибольшее воздействие[7]

Переформулирование свойств товара в выгоду для клиента. Конечно, приобретая товар, клиенты хотят получить уважение, хорошее отношение, комфорт и процветание. В то же время покупатель заинтересован и в информации о конкретньк свойствах товара. Если мы будем говорить менеджеру по закупке посуды только о процветании и великолепных возможностях, которые ему откроются после реализации нашего товара, но при этом ничего не скажем о свойствах самой посуды, наша речь будет так же неэффективна, как если мы стали бы занудно перечислять все особенности обеденного сервиза с первого по пятнадцатый пункт Каким образом мы можем заставить информацию о товаре работать на свои интересы[9]



58

Используйте формулу:
свойства товара + связующая фраза + + выгода для клиента
(Морган Ребвка Л M , 1994)

“Этот обеденный сервиз сделан из высококачественного фарфора 377 дробь 12, произведенного в провинции “Суперфарфоровка”, это позволит вам успешно реализовать его по максимальной цене”.

К связующим звену относятся следующие фразы: *“.Это позволит вам* ”, *“Это даст вам возможность* ”, *“Вы получите* ”, “Для *вас это означает ”*

Закончите следующие фразы: “Этот плащ белого цвета, это позволит вам..”, “Эта плита имеет габариты 150—160—170, поэтому вы сможете...”, “Эта книжка содержит важную информацию о приемах продажи, это даст вам возможность...”

Использование местоимений *вы, вам. вас* позволит нашим клиентам почувствовать, что продавец заботится именно о его интересах. Фразы без личного обращения звучат формально и безлико — это резко снижает их эффективность.

Убеждающие слова. Представьте себе, что вы едите лимон, кис-лый-прекислый . Представили? Почувствуйте, насколько увеличилось количество слюны Но ведь у вас нет никакого лимона, все это только слова Почти все слова несут на себе не только смысловую, но и эмоциональную нагрузку У одних слова вызывают яркие образы, настоящий отдых — это синее море, голубое небо, яркое солнце и загорелые люди У других слова в большей степени связаны с чувствами, ощущениями: настоящий отдых — это приятное тепло, которое чувствует кожа от солнечных лучей, и ощущение расслабленного тела Для третьих слова связаны с определенными логическими построениями. Произнесенное слово актуализирует ассоциации и переживания, каким-либо образом связанные с ним. •

Отдельные слова убедительно воздействуют на клиента, если вызывают позитивные ассоциации



Убедительную силу слова лучше всего иллюстрируют примеры с использованием “неправильных” слов. Одна из российских кондитерских фабрик выпускает мармелад, в состав которого входит морковь.

Директор фирменного магазина поделился с нами своими наблюдениями “Когда мои продавцы говорят" “Наш мармелад очень вкусный и полезный, в его состав входит морковь”, покупатели сокрушенно качают головой и отходят от прилавка, прибавляя “До чего только не додумаются” Поэтому я советую им использовать другую фразу. “Наш мармелад очень вкусный и полезный, он состоит из натуральных продуктов с повышенным содержанием каротина”. Такие высказывания хорошо воспринимаются теми покупателями, которые заботятся о своем здоровье” Вам бы понравился мармелад из моркови[9]

Другой пример описывает, как одно неосторожное слово может помешать приобретению товара Представитель розничного магазина собирается купить в оптовой фирме партию полочек для ванной комнаты Менеджер оптовой фирмы убедительно говорит о “плюсах” данного товара Клиент задумчиво отвечает “Давайте возьму у вас” Менеджер радостно добавляет “Очень хорошо, и нам мешаться не будут” “А почему мешаются, их у вас плохо берут[9] Пожалуй, я тоже подожду”

Какие из перечисленных ниже убедительных слов вы используете в своей работе с клиентом[9] (В основу взят список убедительных слов, предложенный Ребекой Морган)

Активность Аромат Бодрость Веление времени Вкус Восторг Восхитительный Выразительный Гармоничный Глубокий. Гениальный Дом Духовный Единственный в своем роде Замечательный Здоровье Качество Красота “Крутой” Лакомый Личность Любовь Модный Молодость Надежный Настоящий Натуральный. Незаменимый Недорогой Научный Обходительный Огромный Оригинальный. Общительный Прогресс Первоклассный Популярный Предмет гордости Престиж Привлекательный Разумный Рекомендует. Радость Развлечение Роскошный Сияющий Смелый Современный Стиль Спортивный Самостоятельность Уверенность Увлечение Успешный. Чистый Ценность Шикарный Эксклюзивный Экономия времени Экономичный. Эффектный Элегантный

Помните одного из героев “Золотого теленка” — незадачливого журналиста, который пользовался для написания статей списком ярких слов и оригинальных словосочетаний[9] Возможно, его проблема состояла в том, что количество этих “заготовок” было не так уж велико[9]

Использование убедительных слов должно сочетаться со следующими факторами индивидуальным настроем продавца в данный момент, индивидуальными особенностями покупателя, особенностями товара и смысловой нагрузкой, которую несет слово в обществе Если вы сегодня в плохом настроении, то для рекламы товара не очень подойдут

бо

слова *легкий, жизнерадостный, веселый* Если покупатель хотел бы чувствовать себя более солидно в результате приобретения товара, то для него противопоказаны слова *модный, недорогой, воздушный* Если ваш товар рассчитан на получение вкусовых ощущений, то для него подойдут слова *лакомый, восхитительный, вкусный*. И те же самые слова подействуют “антиубеждающе” в процессе презентации новой модели трактора.

Не стоит использовать “заезженные”, расхожие слова. Сейчас на каждом углу можно услышать о “самом качественном” товаре по “самым выгодным ценам”. Использование привычных слов-штампов рождает у покупателя настороженность и недоверие

Когда мы используем в работе с клиентом убеждающие слова, то “вызываем” образы и ощущения, которые “ведут” его к заключению сделки Точно так же, используя “антиубеждающие” слова, мы помогаем клиенту почувствовать, что ему не нужен наш товар Часто на покупателя негативно воздействуют те неосторожные слова, которые “вырываются” у нас “сами собой”. Помимо необдуманных слов, мы часто используем в работе привычные слова, без которых, как нам кажется, работа менеджера по сбыту невозможна Это наши “родные” слова *торговля, продажа, покупка, заключение сделки, договор, цена* Негативное воздействие данных слов прекрасно описано в известной книге Тома Хопкинса “Искусство продавать” *(Хопкинс Т* М , 1996).

По исследованиям специалистов, слово *торговля* до сих пор несет для российского потребителя негативную окраску Опыт советской действительности, связанный с этим словом, говорит о том, что “торгуют только спекулянты, нечестные люди, которые хотят нажиться на других” Даже у оптовых клиентов “торговые” слова вызывают малоприятные ассоциации Торговля— “Вижу большой-пребольшой склад Там много всякого товара и полно людей, которые им занимаются Они похожи на муравьев— копошатся ..” Продажа— “У меня сразу возникает картинка на улице напористый молодой человек пристает к прохожему . ”. Покупка — “Мне почему-то вспомнился девиз. купите, и вы не пожалеете”. Заключение сделки — “У меня возникает ощущение, что надо держать “ухо востро”, а то обманут” Договор — “Это что-то бумажное и нудное” Цена — “Кто кого переговорит, та и будет цена ” В большинстве случаев возникающие образы действуют в направлении, противоположном заключению сделки Они заставляют потенциального клиента насторожиться и подготовиться к самообороне.

Давайте посмотрим, какие словосочетания будут вызывать позитивные образы у наших клиентов Вместо того чтобы *“торговать”* и *“продавать”,* нам следует *“оказывать услуги”, “помогать в выборе не*

обходимой вещи”, “искать приемлемые варианты и пути взаимовыгодного сотрудничества”.

Фразы “Эта покупка будет для вас выгодной”, “Покупая наш товар, вы получите...”, “Вы будете покупать?” оченб точно

определяют позиции, которые занимают участники деловой беседы. У продавца и покупателя всегда противоположные интересы. Лучше использовать фразы:
“Приобретение этой модели соответствует вашим интересам”, “Когда вы станете обладателем этой вещи, вы получите ”. Выясняя, будет ли клиент покупать ту вещь, которую он осматривает вот уже полчаса, лучше спросить: “На чем вы остановились?” или “Какой выбор вы сделали — в пользу красного или зеленого?” Если покупатель принял окончательное решение, то можно сказать- *“Давайте я оформлю ваш заказ”, “Пройдите, пожалуйста, в кассу”.*

Успешное заключение договора — мечта любого менеджера, работающего в сфере сбыта. “Если мы подпишем договор.. ”, “В нашем договоре будут отражены все условия...”, “Будем составлять договор?” Обилие фраз про договор вызывает у клиента ощущение “ловушки”, в которую его го-степенно заманивают Заказчик будет чувствовать себя свободнее, если мы будем использовать фразы: *“Когда мы оформим наше соглашение* ”, *“Если мы придем к соглашению* ”, *“Наше партнерство можно оформить следующим образом ”, “Для того, чтобы мы смогли оказать вам необходимую услугу, мы должны правильно оформить ваш заказ* ”.

Слова *цена* и *стоимость* четко указывают на того, кто должен будет расплачиваться. Общение торговых агентов, менеджеров и продавцов-консультантов просто “кишит” фразами: “Эта модель стоит...”, “Цена соответствует качеству...”, “О цене договоримся”. Такие выражения следует заменить на *“Ценность этой модели соответствует S 456 ”, “Приобретение этой модели обойдется вам в $ 651 ”.*

Безусловно, работая в области сбыта и имея дело с клиентами, у которых есть свой бизнес, иногда невозможно избежать “торговых” слов. Тем более в тех случаях, когда наши клиенты ждут от нас четкого и конкретного ответа. Вместе с тем, сводя к минимуму использование слов, связанных с образом торговца, и используя выражения, актуализирующие образы помощника, консультанта, мы разрушаем барьер между жесткими позициями продавца и покупателя и “перетягиваем” клиента на свою сторону.

Высказывание будет убедительнее воздействовать на клиента, если продавец занимает позицию помощника, консультанта



62
Упражнения



О Составьте рекламную речь для вашего товара, в которой будут присутствовать семь убедительных слов

О Спросите у своих коллег или клиентов (если вы находитесь с ними в дружеских отношениях), какие ассоциации вызывают наиболее употребляемые вами слова

Прием “Эмоциональность”. В процессе исследований, изучавших, какое воздействие оказывают выразительная и невыразительная интонации на собеседника, были получены следующие результаты. Информация, переданная слушателю выразительным тоном (текст читали артисты драматического театра), запоминалась в 1,4—1,5 раз лучше, чем сухая, невыразительная информация. Кроме того, точность воспроизведения эмоционально прочитанной информации была в 2,6 раза выше, чем точность воспроизведения “безэмоционального” материала. Помимо этого, богато интонированное чтение вызывало у слушателей яркие образные представления, которые почти не возникали у слушателей “сухого” текста. Было установлено, что особое влияние оратор оказывает на собеседника с помощью широты диапазона собственного голоса, увеличивающей эмоциональную выразительность сообщения, и с помощью психологических пауз, подчеркивающих наиболее значимые слова

Нет ничего проще, чем использование данного приема для менеджеров, находящихся в ладу со своими эмоциями. Они не боятся выражать чувства, поэтому им легко понять настроение собеседника. Такие продавцы разговаривают весело и непринужденно с покупателями, настроенными на веселый лад, тепло и заботливо — с покупателями, обеспокоенными грузом собственных забот, напористо и энергично — с целеустремленными, решительными клиентами.

Именно эмоциональность позволяет продавцу “настроиться” на клиента, наладить с ним доверительный контакт. Выразительная интонация несет для клиента важную информацию. Оптимистичная интонация сообщает клиенту: “Я верю в то, что все в этой жизни будет хорошо, в том числе и наше с вами взаимодействие”; заботливая интонация говорит клиенту: “Я искренне забочусь об интересах других людей, и для меня это приятно и естественно”; интонация, полная энтузиазма, дает возможность клиенту понять: “Продавец хорошо знает и любит свой товар”. Строгая “информационная сводка” о товаре приводит покупателя к выводу: “Этот товар не может никого по-настоящему заинтересовать” Такой вывод делает заказчика равнодушным к товару еще до того, как он поймет, чем может быть ему полезен.

Менеджеры, придерживающиеся в своей работе сухого информативного стиля, обычно считают, что клиент совершает покупку вследствие хо-

63

рошо продуманных логических построений Следуя такому взгляду, покупателю необходимо только предоставить побольше информации — и он сам все взвесит, обоснует и примет решение Безусловно, есть люди, руководствующиеся при принятии решений в основном логическими доводами В то же время любые логические доводы базируются на той потребности (выгоде), которая заставляет клиента приобрести нужную вещь Вы когда-нибудь встречали “логически обоснованные” потребности[9]

Порой эмоции бывают настолько “коварньто, что заставляют логику “оправдывать” свое существование Только эмоции— спортивный азарт, стремление к высоким достижениям, желание самоутвердиться и тд — побуждают так называемого холодного дельца приобретать большие партии товара с целью получения высокой прибыли (хотя денег, которые он заработал, с лихвой хватит ему и его семье на всю оставшуюся жизнь) При этом решения объясняются исключительно рациональными аргументами “необходимо расширяться”, “эта сделка откроет для нас новые возможности”, “если мы не заключим данную сделку, нас обгонят конкураггы”

Эмоциональная интонация позволяет обращаться непосредственно к потребностям клиента



Чтобы эффективно работать с различными клиентами, надо хорошо владеть своей интонацией и уметь передавать различные оттенки переживаний Эта задача усложняется тем, что передать эмоцию другому человеку через интонацию возможно только тогда, когда мы чувствуем эту эмоцию, иначе все наши попытки будут выглядеть напряженно и неестественно Иногда некоторые эмоции могут находиться “под запретом” Мы прекрасно заботимся о других, но не признаемся в собственной злости, нам понятны логические доводы другого человека, но кажется несколько наигранной его радость, нам близки рассуждения клиента, делающего покупку из соображений престижа, но не очень понятны эмоции клиента, “бросающего деньги на ветер” ради собственного удовольствия Чтобы расширить диапазон эмоций, передаваемых через интонацию, следует лучше разобраться в переживаниях, находящихся под “запретом”

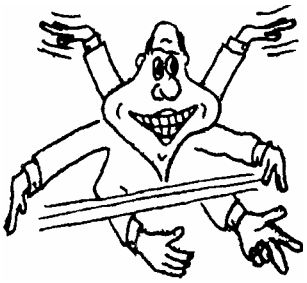
Упражнения



О Какие эмоции у вас возникают чаще всего[9] Какие эмоции для вас не характерны"? Какие переживания других людей вызывают непонимание или недоверие[7]

О Произнесите одну и ту же фразу, с которой вы часто обращаетесь к клиенту, с различной интонацией с раздражением, с равнодушием, с интересом, с восхищением, с напором с пониманием

О Произнесите одну и ту же фразу, с которой вы часто обращаетесь к клиенту сначала как “обычную” потом как очень значимую Каким образом вам помогли паузы[9]



Прием “Говорящие руки”. Руководитель одной из крупных фирм была искренне расстроена после встречи с представителем городских властей “Он был так доброжелателен в течение всего разговора, но попрощался как-то странно”, — произнося эту фразу, она показала жест прощания Во время рукопожатия ее собеседник отодвинул протянутую руку “подальше от себя” “Он, наверное, сделал это бессознательно”, — заключила она Жесты очень точно отражают истинные намерения собеседника, поэтому жестам так же, как интонации, мы доверяем больше, чем словам. Какое отношение выдал “отталкивающий” жест представителя городских властей[9]

Вопрос о руках часто возникает в том случае, когда мы не знаем, куда их деть Мы чувствуем, что они нам мешают, и стараемся сделать их “незаметными” Жесты должны стать продолжением нашей речи, тогда они не только перестанут мешать разговору, но и будут помогать выглядеть более раскованными, уверенными и убедительными



Жесты убедительно воздействуют на клиента, если усиливают смысл высказывания

Нам стоит иметь в своем “арсенале” жест “открытых рук” — руки протянуты по направлению к собеседнику, ладони раскрыты и показывают “здесь ничего не спрятано” Такой жест выгодно подчеркивает фразы “Мы готовы к сотрудничеству с вами”, “Вы можете доверять нам” Более эмоциональным и теплым является жест, когда руки описывают траекторию от своего “сердца” к “сердцу” собеседнику. Этот жест подчеркивает взаимосвязь интересов продавца и клиента. Он может усилить воздействие таких фраз, как “Мы специально подготовили такой контракт в ваших интересах”, “Наша забота, чтобы вы чувствовали себя комфортно”

Очень важны жесты, помогающие описанию товара Если вы предлагаете большой стол, то вполне будет уместно при словах “Он такой большой, что за ним поместится очень много гостей” изобразить руками его размер Если вы рекламируете товар, который “очень мало берет энергии”, для усиления своего аргумента покажите, насколько это мало, с помощью жеста Одним из жестов, который должен освоить лю-

бон продавец, является “перечисляющий жест” Он хорош для наглядного перечисления достоинств товара Вы говорите “Во-первых, он отлично стирается”, — и загибаете один палец, “во-вторых, его можно стирать несчетное количество раз, и он таким же и останется”, — и загибаете второй палец, “в-третьих, ваша жена просто будет счастлива, когда он появится в доме”, — и загибаете третий палец Этот прием можно продолжать и дальше — хорошо, если вы можете в пользу своего товара зажать все пальцы на обеих руках Но перебарщивать тоже не стоит Покупатель может потерять интерес уже на седьмом пальце Иногда этот жест помогает работать с сомневающимся покупателем На одной руке мы можем зажимать

пальцы, считая “минусы” покупки, на другом — “плюсы” Как вы думаете, что должно перевесить?

Жесты помогают не только усилить воздействие своих слов, но и справиться с собственной неуверенностью, нервозностью. Удивительно, но наши чувства невозможно подавить и почти невозможно “спрятать” Тревога, неуверенность и страх прорываются через те каналы, которые в данный момент меньше контролируются их владельцем Так, если человек во время беседы не дает “свободы” своим рукам, его эмоции “выходят” через ноги — ступни начинают постукивать по полу, притоптывать или выплясывать какой-нибудь замысловатый танец. Иногда это переходит в незаметное покачивание из стороны в сторону Какое послание в этом случае получит наш клиент"? Мы не можем просто “избавиться” от тех чувств, которые испытываем, зато можем трансформировать их в другие чувства. Мы сильно нервничаем в том случае, когда разговор важен для нас и хотим произвести благоприятное впечатление За нашей нервозностью скрываются энтузиазм, желание добиться положительных результатов Важно “высвободить” эти чувства. Такому освобождению помогут руки Именно они позволят передать клиенту ощущение важности и значимости данной деловой встречи

Для того чтобы научиться эффективно использовать тот ресурс убеждения, который содержится в руках, важно почаще тренироваться, так как убедительные жесты не появятся сами собой Попробуйте каждое предложение, которое вы говорите клиенту, усилить с помощью жестов, и вы увидите, что это не такая уж простая задача

Упражнения



О Усильте с помощью жестов следующие фразы “Наша фирма уверенно чувствует себя на рынке”, “Некоторые клиенты задают себе вопрос “В чем преимущество данного товара[7]”, “Вы получите большую прибыль, заключив эту сделку-

О Попросите вашего коллегу понаблюдать, какие жесты вы используете во время беседы с клиентом

Использование цифр и конкретных фактов. Последнее время рекламные плакаты просто пестрят такими фразами “10 лет безупречной работы”, “25 лет на рынке”, “47 филиалов по всей стране” Почему так часто в рекламе используются цифры[9] Конкретное число ассоциируется с точностью и надежностью. Появление же “некруглого” или дробного числа в нашем сознании связывается с длительным кропотливым подсчетом

Использование цифр повышает надежность и обоснованность высказываний продавца



Сравните “Мы работали с очень многими клиентами” или “Мы 23 февраля вручали приз нашему стотысячному клиенту”. Сравните “Этот диван достаточно прочный” или “Стенка сделана из дуба. При соблюдении правил эксплуатации гарантийный срок этих панелей — 20 лет”



Как мед звучат убеждающие аргументы для оптовика, если в них говорится о той прибыли, которую он получит, и при этом используются конкретные цифры “Давайте с вами рассмотрим, какую прибыль можно получить на этом товаре. У нас вы закупаете его по 2,5, а продавать будете по 3,7 — сейчас это стабильная розничная цена. С коробки вы получите прибыль 1200 минус издержки Спрос на товар хороший, поэтому вы реализуете его в течение трех недель Теперь вопрос состоит только в том, какая бы прибышь вас устроила?” Обычно оптовики с азартом включаются в это обсуждение (ведь прибышь — это то, ради чего они работают) Единственное условие для такого обсуждения— цены и сроки должны быть реальными Если какие-то цифры покажутся клиенту “зелеными”, данный прием будет работать против заключения сделки

Конкретные факты так же, как и цифры, обращаются к нашему сознанию, логике Особенно важно использовать конкретную информацию в работе с клиентами, придающими особое значение четким характеристикам и детальному описанию товара Обычно такие люди малоэмоциональны, задают конкретные вопросы, внимательно изучают инструкции и технические характеристики В беседе с ними не стоит “рассыпаться” такими при-лагательньгми, как изумительный, восхитительный, чудесный Один из наших знакомых менеджеров использует следующую фразу “Я не буду вас убеждать и рекламировать товар Я просто приведу вам один факт ”

Использование конкретных фактов и точных цифр позволяет нам противостоять различным приемам давления и манипуляции Клиент

может подавлять нас своей небрежной, высокомерной манерой общения, своим социальным статусом (иногда бывает страшновато общаться с президентом крупной корпорации) или своими профессиональными знаниями в определенной области (некоторые “знатоки” своего дела могут просто “опутать” собеседника различными профессиональными терминами) Хорошо “владея” конкретной информацией, зная основные показатели рынка, мы сможем добиться своих целей, несмотря на уловки клиента.

Цифры “взывают” к нашей логике Поэтому при переработке точной информации эмоции отходят на задний план Мы можем использовать тактику обсуждения конкретных фактов, если клиент испытывает негативные эмоции — тревогу, обиду, раздражение или разочарование В этом случае стоит предложить “Давайте обратимся к конкретным фактам Они помогут нам разобраться в ситуации, не тратя нервные клетки, которые еще пригодятся”

Упражнение



О Закончите следующие фразы, используя конкретные факты и точные цифры “Вам будет выгодно приобрести эту модель, потому что ” “Вы будете уверенно себя чувствовать заключив с нами договор, потому что ”, “Качество данной услуги может гарантировать тот факт ”

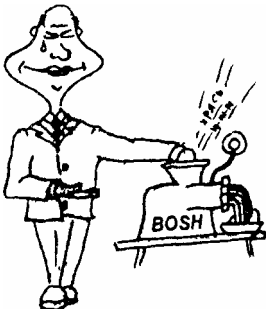
Использование профессиональных терминов. Безусловно, ни один продавец не может считаться профессионалом своего дела без досконального знания собственного товара Вместе с тем существуют менеджеры, которые убеждены, что стоит им произнести несколько “умных” фраз и клиент поймет, что покупать надо только здесь и только у такого непревзойденного специалиста “Наш продукт очень качественный, потому что содержит глицерилкокоат, амидопропилбетаин жирных кислот кокосового масла, отдушку, формальдегид, 2-bromo-2. Покупайте, не пожалеете” Вы поняли, о чем идет речь[9] Речь идет о пене для ванны Бывает, что продавец просто не замечает, что “забрасывает” покупателя привычными для себя терминами, не давая ему возможности понять смысл сообщения Некоторые клиенты пытаются делать вид, что им “все понятно” из-за страха показаться некомпетентными. Другие просто пропускают эту информацию “мимо ушей” И в том, и в другом случае теряется контакт с покупателем



Уровень использования профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности покупателя в данной области

Если вы ведете переговоры с профессионалом в области производства косметических средств, просто необходимо использовать язык “формальдегидов и хлорида натрия” Если же вы общаетесь с покупателем, не очень хорошо разбирающимся в вашем товаре, то лучше ограничиться двумя— тремя специальными терминами в течение всей беседы При этом необходимо соблюдать “золотую середину” С одной стороны, употребление профессиональных названий повышает статус продавца, дает ему возможность выступать в роли эксперта, делает его умозаключения более вескими и значимыми С другой — избыточное использование непонятных слов грозит нарушением контакта с клиентом Поэтому, если вы видите, что клиент не очень хорошо понимает, о чем идет речь, сразу же поясните “нормальными” словами значение “трудного” слова

Наглядность. Помните известную притчу об отце и его взрослых сыновьях, постоянно ссорившихся друг с другом[7] Отец всю свою жизнь старался сделать так, чтобы они жили в мире и согласии Но у него ничего не получалось И лишь перед самой смертью ему удалось убедить сыновей помогать друг другу Каким образом он смог этого достичь[7] Он использовал принцип наглядности — сначала взял один колосок и сломал его без всякого усилия, потом взял сноп колосьев и тоже постарался переломить его Сноп колосьев оказался более устойчивым Такая наглядная “лекция” помогла братьям осознать, что они будут сильнее, если перестанут враждовать друг с другом



Всегда ли мы используем принцип наглядности в своей работе с клиентом[7] Часто можно увидеть ситуацию, когда менеджер, выразительно закатывая глаза в потолок, безуспешно пытаясь скрыть собственное раздражение, в очередной раз повторяет “одно и то же” для “бестолкового” клиента

Для менеджера ситуация представляется следующим образом все его слова должны запоминаться покупателем с первого раза и, самое главное, складываться в тот конкретный образ товара, который сформировался в его собственном сознании Давайте вспомним, каким образом нашему менеджеру удалось приобрести такие обширные и точные знания о своем товаре Вначале у него была возможность внимательно изучить его — потрогать, повертеть и даже несколько раз прочитать инструкцию Потом он стал рассказывать об этом товаре покупателю, постепенно открывая в нем все новые и новые стороны И вот наступил момент, когда он даже во сне может рассказать все тонкости

функционирования товара Именно в этот момент приходит клиент Вместо того чтобы помочь покупателю “увидеть” все преимущества товара, наш менеджер требует от него напряженной “работы ушами”

Если мы хотим, чтобы клиент эффективно перерабатывал предложенную информацию, следует задействовать не только слуховой, но и зрительный канал. Зрительное восприятие информации способствует целостному усвоению материала. Не даром говорят, что “лучше один раз увидеть, чем семь раз услышать”.

Наглядность позволяет получить целостную информацию о товаре за короткий промежуток времени



Мы можем задействовать зрительный канал с помощью прайс-листов, листовок, отдельных картинок, буклетов, компьютерных программ Например, мы продаем торговое оборудование для магазинов розничной торговли. Клиент, директор магазина одежды, хотел бы приобрести стеллажи для своего торгового зала. Казалось бы, что может быть нагляднее[9] Вот он стеллаж — хочешь, посмотри справа, хочешь — слева' Но покупателю так не кажется. Ему же нужен не просто стеллаж, а стеллаж в его собственный магазин, который для него важнее всех магазинов вместе взятых. Нашему клиенту необходимо ответить сразу на несколько вопросов. Соответствует ли цена на стеллаж его качеству[9]

Действительно ли он так удобен для демонстрации одежды[9] Будет ли он соответствовать стилю моего магазина? Каким образом это оборудование повысит престижность посещения моего магазина[9] Буду ли я испытывать удовольствие, выходя каждый день в свой торговый зал с новым стеллажом? И, самое главное, принесет ли мне покупка нового стеллажа дополнительную прибыль? Возможно, все эти мысли не так четко сформулированы в сознании нашего клиента, а проносятся в его голове вихрем в то время, когда он осматривает предложенную модель стеллажей. Может ли на эти вопросы сразу ответить отдельно стоящий стеллаж в плохо освещенном углу на складе?

Мы можем помочь нашему покупателю, используя различные наглядные материалы Хорошо, если у нас под рукой есть компьютер, на котором мы сможем смоделировать все особенности его торгового зала, включая цвет стен и освещенность. Виртуальная "картинка" быстрее всего поможет клиенту получить ответы на все свои вопросы. Наглядно увидеть, каким образом стеллаж "впишется" в пространство магазина, позволят фотографии стеллажа, снятые в различном ракурсе. Если данная модель отсутствует в буклете, мы можем предложить для

наглядности похожий стеллаж. "Давайте посмотрим, у вашего стеллажа будут такие же полочки, высота будет на 45 сантиметров меньше Вы хотели заказать канареечный цвет Конечно, трудно с помощью небольшой детали представить себе, каким будет весь стеллаж, но давайте попробуем Вот я держу наш образец, а вы попробуйте представить . Представили[9]" "Да, это как раз то, что я хотел"

Если же у нас нет ни буклетов, ни рекламных листков к данному стеллажу (что говорит о плохой работе руководства), можно использовать простой лист бумаги и попросить покупателя нарисовать его торговый зал Не стоит волноваться, что наш стеллаж превращается на рисунке во что-то невообразимо кривое Для покупателя эта схема полна смысла Косой квадратик обозначает его любимый кабинет, а закорючка рядом — секцию бижутерии Использование рисунка обладает важным преимуществом по сравнению с другими наглядными средствами — оно превращает покупателя в активного участника заключения торговой сделки.

Постоянно думайте, каким образом вы можете использовать принцип наглядности и тем самым усилить свое воздействие на клиента. Если вы рекламируете противоударные часы, то можете постучать ими о поверхность стола, если вы продаете вагоны куриных окорочков, покажите схему, на которой отражена динамика спроса на ваш продукт. Если вы предлагаете своим клиентам торговое оборудование — покажите им фотографии магазинов, складов и офисов сначала без вашего, а потом с вашим оборудованием Пусть сами сравнивают и делают правильный выбор!

Чем сложнее наш товар, тем в большей степени он требует использования наглядности. Мы знаем случай, когда клиенты собрались подписать договор о приобретении ценных бумаг Но перед этим они спросили у менеджера "А где же сами бумаги[9]" После ответа, что эти бумаги фигурируют лишь в договоре, клиенты отказались от услуг провайдера. Конечно, если ваш клиент — профессионал в своей области, для него будет достаточно краткой информации. Но какой процент истинных профессионалов среди ваших клиентов? Кроме того, многие люди для поднятия собственной значимости стараются выглядеть профессионалами и знатоками. А разве "знаток" признается в том, что ему что-то непонятно?

Если ваш товар очень сложен и вам трудно показать преимущества его работы наглядно, можете использовать отвлеченные образы. Один из банковских служащих пользуется методом, который подходит почти ко всем ситуациям Он предлагает своим клиентам следующую задачку.

• • Как соединить четыре точки тремя линиями, образующи-

* ' ми замкнутый контур?

Если клиент не знает отгадки, то у него будет стимул избавиться от апатии и немного поразмышлять над этим, если же клиент знает ответ, то менеджер обычно говорит. "Да, смотрите, многие считают, что эту

задачу можно решить, не выходя за пределы квадрата, но как только человек понимает, что надо выйти за рамки, задача решена. Именно таким образом наша услуга позволит вам решить те задачи, которые вы ставите перед своей фирмой".

Важно сочетать использование наглядного материала и приема "включение в действие". В этом случае можно добиться максимального эффекта, так как клиент не только "увидит" преимущества товара, но и сможет их "опробовать".

Упражнение



О В какой момент презентации вы можете использовать рекомендации ваших клиентов, документацию на ваш товар, рекламные листки, буклеты, сравнение с конкретными образцами, "совместный рисунок", чертеж, показ товара в действии, сравнение с предметами или образами, не требующими расшифровки^

Прием "Включение в действие". Ничто так хорошо не запоминается, как наши собственные действия. Ничто другое мы не защищаем с таким жаром, как собственные поступки. Ничто другое так не воздействует на нас так сильно, как наш собственный опыт. Помня об этом, профессиональный менеджер использует любую возможность для того, чтобы клиент активно стал взаимодействовать с предлагаемым



товаром Для этого он использует следующие фразы: “Попробуйте, пожалуйста, как работает этот рычаг”, “Давайте вместе подключим это устройство и посмотрим, как оно работает”, “Внесите, пожалуйста, изменения в эту схему”, “Примерьте это пальто, чтобы почувствовать, насколько вам в нем комфортно”. Чем больше покупатель взаимодействует с товаром — нюхает, “пробует на зуб”, щупает, трогает, теребит, меряет, включает и выключает, — тем в большей степени клиент чувствует товар своим, близким и необходимым, тем больше положительных эмоций возникает у покупателя (при условии, что товар действительно способен вызвать положительные эмоции).

Включение в действие позволяет покупателю самому убедиться в преимуществах товара

Если нам удалось “включить покупателя в действие”, значит, мы уже на полпути к заключению сделки. Этот прием достаточно сложен в использовании.

Клиент начнет активно взаимодействовать с товаром:

• если почувствует себя в безопасности (“Не буду ли я выглядеть смешным, если стану более активным?”);

• если почувствует поддержку и заинтересованность со стороны менеджера;

• если сам процесс “примеривания” товара будет связан с приятными ощущениями;

• если покупатель почувствует, что у него есть выбор (“вот сейчас я все это напишу — примеряю, попробую, и у меня не будет пути назад, лучше не буду...”).

Каким же образом менеджер по сбыту может создать все эти условия? Клиент почувствует себя в безопасности в том случае, если увидит, что продавец действует в его интересах, учитывает его точку зрения, подчеркивает в товаре именно важные для клиента стороны. Тогда покупатель решит: “Да, пожалуй, стоит рискнуть и поинтересоваться этой штуковиной”.

Поддержка со стороны продавца может выглядеть как минимальная помощь. Сцена в мебельном магазине: покупательница зашла в магазин с маленькой собачкой. По правилам этого магазина вход с собакой строго запрещен. Одна из продавщиц подошла к покупательнице и достаточно жестко сказала ей о требованиях магазина. Покупательница собралась уходить. Но в это время подошла другая продавщица и доброжелательно сказала: “Давайте мы с вами посмотрим мебель, а я подержу вашу собачку на руках”. Покупательница была тронута такой заботой и через несколько дней вернулась в этот магазин с намерением приобрести тот диван, который она осматривала, пока продавец-консультант “нянчилась” с ее собачкой. Поддержка может выражаться в одобрительных высказываниях по поводу действий покупателя: “У вас отлично получается”, “Вы так быстро освоились с этим переключателем”, “Ваша схема нашего сотрудничества кажется очень интересной”. Если у покупателя что-то не получается, то поддерживающий продавец говорит: “У многих наших клиентов не получается запустить с первого раза, здесь нужно приспособиться. Попробуйте, пожалуйста, еще раз”.

Клиент, который впервые сталкивается с неизвестным для него товаром, очень часто напоминает ребенка, открывающего для себя новую область. Поэтому он испытывает похожие эмоции: любопытство, интерес, удовольствие. Эти эмоции остаются вместе с ребенком, если родители играют с ним “на его условиях”, и трансформируются в обиду и разочарование, если родители начинают показывать, как “правильно играть”. “Хороший” родитель во время игры разделяет эмоции своего ребенка, тем самым помогая освоить ему новую область. Профессиональный продавец будет “ловить” позитивно окрашенные эмоции и “переводить” их в слова: “Эта ваза, действительно вызывает восхище-

ние”, “Этот цвет настраивает нас на лирический лад”, “Нарисованная вами схема нашего сотрудничества дает больше свободы”, “Ваш график делает многие вещи более ясными”.

Не стоит загонять клиента “в ловушку”, если он соглашается занять активную позицию. Некоторые менеджеры, увидев, что клиенты проявляют интерес к товару не только на словах, думают: “Ага, попался голубчик! Теперь тебе от меня не уйти”. При этих мыслях у них на лице появляется хищное выражение, которое заставляет покупателя думать, что он сделал опрометчивый шаг. Теперь все его мысли сосредоточены на том, как бы выбраться из этой “западни”.

Одной из грубейших ошибок в работе с клиентом является замена активности покупателя собственной активностью. Такой менеджер по сбыту проводит презентацию товара “без сучка, без задоринки” — у него все отлично включается, налаживается, действует и выключается. Только при этом потенциальному клиенту отводится роль ребенка, который должен с восхищением смотреть, как папа играет только что купленным паровозиком. Менеджер возбужден, активен, он испытывает удовольствие при виде того, как агрегат работает, но... это только его эмоции.

Некоторые менеджеры выбирают другую тактику — они сразу начинают давить на потенциальных покупателей: “Попробуйте, попробуйте, сами увидите”, — при этом они насильно всовывают товар в руки клиента, который еще не готов к такой активности и который бы предпочел посмотреть. Обычно результат не заставляет себя ждать — покупатель ищет благовидный предлог, чтобы избавиться от навязчивого продавца.

Обычно при продаже конкретного товара легче использовать прием включения в действие, так как с реальным предметом взаимодействовать легче, чем с “невидимой” услугой. В этом случае используйте для взаимодействия рекламные буклеты (“Подчеркните, пожалуйста, те пункты, которые вас особенно заинтересовали”), схемы и записи (“Напишите, пожалуйста, цифры, которые вас устроят, чтобы мы постоянно могли их иметь в поле своего зрения”).



Упражнение

О Обдумайте, в какие моменты презентации вы можете помочь клиенту “включиться в действие”. Какие фразы вы должны использовать, чтобы повысить активность клиента?

Использование метафор. Продавец вещевого рынка реализует широкий ассортимент кожаных изделий. Клиент, хмурый крепкий мужчина средних лет, меряет уже третью куртку, не останавливаясь ни на од-

ной из них. Клиент никак не может принять решение — эта стандартная ситуация нам хорошо известна, не правда ли? Женщина-продавец спокойным доброжелательным тоном расхваливает товар, не забыв несколько раз повторить, что “это ваш цвет и размер”. При этих словах лицо клиента остается по-прежнему хмурым и непроницаемым. Продавец отходит от клиента на полшага, раздумывая, что еще добавить. “Вы знаете, вы в этой куртке, как бандит”, — одобряюще отмечает она. Клиент улыбается, оживляется, расправляет плечи, гордо смотрит на себя в зеркало и коротко говорит: “Беру”.

Менеджер туристической фирмы беседует с семейной парой, заинтересовавшейся поездкой на Канарские острова. Он очень долго и подробно рассказывает о тех преимуществах, которые они получат, если поедут отдыхать именно на Канары. Видно, что клиенты почти “созрели” и им не хватает последнего веского аргумента. “Ну, расскажите нам еще что-нибудь”, — просят они. Менеджер на секунду задумывается и говорит: “Вы знаете, что такое райское наслаждение?” Они дружно кивают головами. (Кто не видел рекламы “Баунти”?) “Ну, вот— вы это получите”. После этих слов клиенты начинают оформлять документы.

Какой прием был использован в этих двух случаях? Продавцы использовали метафору — слово или словосочетание, вызывающее яркий образ. Любое слово вызывает определенные ассоциации, но не все слова связаны с яркими, эмоциональными образами. Чем ярче образ, тем большее влияние он оказывает на собеседника. Кроме того, образы являются “языком” бессознательного. Время от времени каждый из нас бывает в ситуации, когда пытается “разгадать” свой сон, в котором заключено важное сообщение, но нет логических объяснений.

Ф ^ Используя в своей работе образы,



метафоры, мы “обращаемся” к бессознательной эмоциональной сфере нашего клиента

В этом случае наше “сообщение” быстрее достигает цели, так как ему не надо преодолевать защитных барьеров, выставляемых нашим сознанием. Продавец кожаных курток могла “обратиться” к сознанию своего клиента и вместо слова *бандит* использовать фразу: “Вы в этой куртке выглядите более суровым, сильным и опасным”. Но, несмотря на большее количество слов, ей все равно не удалось бы создать такого яркого образа.

Образы, метафоры “задействуют” эмоциональную сферу клиента. Мы уже говорили о том, что на принятие решения о покупке большое

влияние оказывают эмоции, чувства, желания, подчас закамуфлированные под “разумные доводы”. Используя образы, вызывающие “нужную” эмоцию, мы вместе с клиентом на шаг продвигаемся к принятию решения о покупке.

Метафоры могут состоять из одного слова (бандит), словосочетания (райское наслаждение) или из краткой истории. “Рассказывание” историй, сюжетов, баек является большим искусством. Большинство эффективных рекламных роликов не просто обращаются к нашему сознанию (“Купите товар номер 567”), а рассказывают небольшие истории, которые интересны сами по себе.

Помните, с каким наслаждением мы слушали сказки в детстве. Почему бы не использовать наиболее яркие сказочные образы в работе с покупателем[9] Продавая женскую обувь, мы можем говорить клиентке, что ее ножка в этой туфельке смотрится очень изящно, а можем сказать- “Ваша ножка как у Золушки”. Предлагая свои услуги, мы можем сказать: “Заключая договор с нашей фирмой, вы приобретаете не просто услугу, а волшебную палочку, которая всегда поможет решить ваши проблемы”. Иногда удобно использовать сравнения с животными:

“Это ткань такая мягкая, как кошечка”, “Эта турбина работает, как зверь”. Часто для нахождения нужного образа нам помогают явления природы: “В этом платье вы похожи на яркий цветок”. “На этой машине можно мчаться быстрее ветра”, “Чтобы ни случилось, эта программа будет работать так же, как и Земля будет вращаться вокруг Солнца”. Для оптовых клиентов и предпринимателей просто необходимо использование фамилий самых богатых людей планеты, ставших нарицательными “Неужели вы не хотите стать таким же богатым, как Ротшильд?”

Большой эффект производят истории про других покупателей или знакомых продавца Исключение составляют “прямолинейные” байки, которые вызывают у заказчика ощущение “неумелого” обмана- “У нас только что приходил клиент. Вчера взял товар на сумму три тысячи долларов, а сегодня приехал и заключил договор еще на десять”. Эти истории “сыплются” на головы клиентов во многих офисах, поэтому не вызывают у них никакого доверия. Истории-метафоры можно рассказывать, когда покупатель достиг определенной степени заинтересованности и готов воспринять информацию в большем объеме, чем три предложения

Мы своими ушами слышали следующую историю про диван-книжку, рассказанную оптовому покупателю мебели, недоверчиво относящемуся к качеству российского товара- “Вы знаете, я вам расскажу историю про диван, который мы сейчас с вами рассматриваем. Ровно полгода назад наши грузчики в пылу азарта поспорили, что этот диван

не выдержит нашего дядю Колю Причем поспорили серьезно, на деньги. Позвали Колю Он у нас весит ровно 120 килограммов. Мы попросили его попрыгать на диване. Коля сначала отмахивался, стеснялся, а потом так разошелся, что прыгал несколько минут. Дивану хоть бы что Один из грузчиков выиграл крупную сумму. Так что продукции этой фабрики можно доверять”.

В историях-метафорах важно присутствие покупателя, чьи желания и интересы близки нашему реальному клиенту



Покупатель будет с большим вниманием слушать историю, если герой в ней испытывает те же чувства, что и он сам. Поэтому сначала герой должен испытывать определенные сомнения, мешающие совершить покупку. Потом что-то должно помочь ему изменить свой “неправильный” взгляд — возможно, это помощь продавца или собственный опыт. В результате герою следует предстать перед изумленным клиентом счастливым обладателем товара. Во время прослушивания такой сказки клиент идентифицирует себя с героем, и на бессознательном уровне приобретение товара становится естественным, не вызывающим сопротивления событием.

Использование метафор в работе с клиентами — довольно сложный прием. Его сложность связана с тем, что один и тот же образ может вызвать у разных людей противоположные реакции. Помните рекламу аэрофлота с летающим слоном? У некоторых она вызвала восхищение, у других — негодование: “Что, это значит, я как слон буду летать?” Поэтому в работе с клиентом мы должны использовать только те образы, которые понятны, знакомы и близки покупателю. Вместе с тем мы должны учитывать обстановку, в которой используем метафору. В самом начале деловых переговоров замечания про “волшебную палочку” могут быть восприняты как несерьезные и даже издевательские. Если же доверие между покупателем и продавцом установлено, такая метафора может стать эффективным шагом к заключению сделки.

Упражнение

О Придумайте по пять метафор к вашему товару, использующих сказочные образы, явления природы, переживания, истории со “счастливым концом”



Прием “Картина будущего”. Использование данного приема требует четкого определения внутреннего мотива покупателя. Нам следует точно ответить на вопрос: “Зачем клиенту нужен данный товар?” Только в этом случае мы сможем “раскинуть” перед ним “картину счастли-

вого обладателя товара”. Свой небольшой рассказ можно начать с вопроса к самому себе: “Что же вы получите с приобретением нашей модели?” или с вопроса к покупателю: “Давайте вместе посмотрим, что же вы получите, последовав нашему предложению?” Не делая паузы, отвечайте на свой вопрос.

Для руководителя компании, рассматривающего вопрос об аренде помещения под будущий офис и стремящегося сделать свой бизнес престижным, речь менеджера может звучать следующим образом: “Представьте себе, как будут чувствовать себя ваши клиенты в новом офисе. Во-первых, у них будет с самого начала ощущение, что фирма солидная, так как расположена в престижном районе. Во-вторых, они будут входить в отремонтированный офис. Ремонт, который вы предполагаете сделать, будет указывать на определенный уровень бизнеса. В-третьих, сама планировка офиса будет работать на ваши интересы. Большая площадь будет создавать ощущение простора. Несколько уютных кабинетов позволят клиентам чувствовать себя спокойно и уверенно в общении с вашими сотрудниками”. Речь, описывающая картину будущего, может иметь разную продолжительность. Вы можете “перенести” покупателя в его счастливое будущее с помощью одного предложения, а можете использовать подробный рассказ. Главное, что с помощью продавца клиент начинает “отчетливо видеть” недостающие детали в своей “туманной” картинке.

Ф ^ Воображаемая картина будущего



заставляет покупателя прочувствовать, насколько ему необходим предлагаемый товар

Чтобы пользоваться этим приемом, необходимо сначала получить информацию о том, каким образом клиент собирается “вписать” товар в свою жизнь. Прежде чем говорить про “отремонтированный” офис, следует узнать, что ремонт действительно запланирован. А перед тем как

“расписывать” простор помещения, надо выяснить, что именно большое пространство вызывает восхищение клиента. В противном случае “хорошо подготовленная” речь будет иметь обратный эффект и восприниматься покупателем как навязчивое давление. Если клиент в течение нашей речи хмурится, отодвигается или отворачивается, значит, мы допустили ошибку. В этом случае необходимо остановиться и еще раз внимательно послушать клиента.

Если мы видим, что клиент “следует” за нами в ту картину, которую мы ему предлагаем, нам следует попросить его подтвердить свою реакцию на словах: “Вы согласны со мной, что это важно?”, “Вам кажется это приятным?”, “Это похоже на то, что вам нужно?” Получив положи-

тельный ответ на свой вопрос, можете считать, что сделка завершена. Если клиент “сигналит” о несогласии с вашими словами, то необходимо прерваться и выяснить, что ему не понравилось: “Мне кажется, вы со мной не согласны?”, “Вам это не очень нравится?”, “Это не совсем то, что вы хотели?” Такие вопросы помогут сохранить контакт с клиентом и дадут возможность вовремя повернуть беседу в нужное русло.

Упражнение



о Придумайте, пожалуйста, какую картину будущего можно обрисовать покупателю ксерокса, ориентированному на практичность, и покупателю “Мерседеса”, ориентированному на престиж.

Использование известных имен. Почти все люди имеют определенное представление о своих идеальных желаниях. Иногда они достаточно смутные и неясные, а иногда — настолько конкретны, что выражаются в точных цифрах, размерах и сроках. Для того чтобы достичь поставленных целей, люди сознательно или бессознательно ориентируются на тех, кто в их понимании в наибольшей степени приблизился к идеалу. В этом случае конкретное имя, фамилия, название фирмы становятся символами “хорошей” жизни для данного клиента. Если продавец правильно “угадал” имя, имеющее “магическое” значение для клиента, тогда он может использовать “волшебную силу” данного имени в своей презентации. Так, если наш клиент — руководитель фирмы, наверняка среди его конкурентов имеются такие компании, которые по определенным показателям опережают его фирму. В таком случае “мимолетное” упоминание о том, что в фирме “Супермонстр” стоит оборудование, произведенное вашим заводом, будет иметь ббльшую убедительную силу, чем фраза без упоминания этого названия.

Если вы торгуете товаром, ориентированным на престижного покупателя, то просто необходимо обзавестись списком известных клиентов, проявивших интерес к вашей продукции. Ваши слова будут звучать наиболее убедительно, если “подтвердить” их подлинность с помощью рекомендаций, благодарственных писем, доброжелательных отзывов или фотографий. Будьте осторожны в выборе имен. При использовании имени человека, не имеющего особенного значения для клиента, этот прием будет работать против вас. Так, продавцы престижного магазина стильной одежды рассказывали многочисленным покупателем, что к ним часто заходит Ширвинд (что было правдой), не обращая внимания на возраст клиентов. Для молодых людей это имя означало следующее: “Эта одежда не достаточно современна, раз ее покупают люди старшего поколения”.

Упражнение



О Подумайте, какие имена клиентов и названия фирм смогут убедительно воздействовать на ваших клиентов? Каким образом вы можете определить “магические" имена для каждого конкретного клиента[9]

Прием сравнения. Метод сравнения позволяет клиенту понять, почему приобретение данного товара является для него наиболее выгодным. Кроме того, прибегая к методу сравнения, продавец может хорошо продемонстрировать знание товара и знание рынка, что само по себе усиливает доверие покупателя.

Используя метод сравнения, не стоит злоупотреблять словами в превосходной степени. Расхожая фраза “У нас все самое качественное и по самой низкой цене” вызывает у покупателя стойкое ощущение, что его хотят обмануть, облапошить. Лучше сравнивать конкретные стороны товара и приводить аргументированные доказательства. Менеджер турагентства: “Такой же маршрут предлагает фирма “Отдых навсегда”. У них он стоит на пятнадцать процентов дороже, чем у нас. Еще два года назад этот маршрут стоил у нас столько же, но мы нашли деловых партнеров, чьи цены устраивают нас в большей степени”.

Метод сравнения помогает в тех ситуациях, когда клиент не может выбрать, какой товар ему подходит в большей степени. Оптовая клиентка находится в раздумьях, как ей лучше потратить оставшиеся деньги: купить две упаковки “зеленых с рюшечками” платьев или три упаковки “синих в цветочек”. В этой ситуации мы должны предвидеть опасность, что если она и дальше будет так размышлять, то так ничего и не купит. Для того чтобы метод сравнения не привел к печальным последствиям, необходимо выяснить, какое из платьев привлекает нашу клиентку больше и почему. Для этого надо задать несколько вопросов. “Скажите, пожалуйста, что вам нравится в зеленом платье, а что— в синем”. “Зеленые платья более “ходовые” и реализуются быстрее, синие— более дешевые”. Продавец: “Если не секрет, какую прибыль вы планируете получить с зеленых платьев?” Клиентка: “Ну, около 45 долларов за платье”. Продавец: “А с синих?” Продавец проделывает на калькуляторе несложные расчеты. Оказывается, что планируемая прибыль примерно на 10 долларов выше у зеленых платьев. Продавец: “Если вы возьмете у нас две упаковки зеленых платьев, то получите на 10 долларов

больше. А какое платье вам самой больше нравится?" Клиентка: "У зеленого очень красивая оборка, и оно поярче". Продавец: "И клиенты ваши, наверное, это тоже заметят?" Клиентка согласно кивает головой. Наша покупательница сама все сказала. Нам остается лишь подытожить ее размышления. "Перед нами два платья, и, конечно же, они оба заслуживают вашего внимания. И я со-

гласен с вами, что вы получите с их помощью хорошую прибыль. Мы с вами подсчитали, что за зеленые платья вы получите только на 10 долларов больше, с другой стороны, лично вам зеленое нравится больше и вашим покупателям оно наверняка понравится из-за оригинальной оборки"— "Да, наверное, возьму зеленое".

Сравнение продавца даст результаты, если оно будет сделано с учетом интересов клиента. Если же продавец будет опираться только на свою точку зрения, сравнение потеряет свою убеждающую силу.



При сравнении преимуществ товара необходимо использовать аргументы конкретного покупателя

Нам следует помнить, что сравнение сильнее подействует на нашего клиента, если мы позволим ему самому участвовать в процессе выбора. Мы можем это сделать с помощью фраз: "Давайте вместе сравним эти модели", "Какая педаль удобнее, у модели^ или *ВЪ),* "Все эти модели соответствуют высоким стандартам качества, в то же время мы должны выбрать ту модель, которая в наибольшей степени соответствует вашим интересам".

Не стоит прибегать к методу сравнения в самом начале заключения сделки. В этот период покупатель обычно еще не готов воспринять всю информацию и сделать из нее соответствующие выводы. На стадии презентации товара метод сравнения лучше использовать в качестве краткого замечания: "При поставке данного товара наши условия выгодно отличаются от условий конкурентов". На стадии сомнений сравнения могут сопровождаться более подробной информацией, так как теперь покупатель примерно знает, о чем идет речь, и вполне может участвовать в процедуре сравнения как полноправный участник.

Упражнение

О Какие сравнения выгодно подчеркивают преимущества вашего товара? Какие сравнения выгодно подчеркивают преимущества работы с вашей фирмой?



Прием "Вопрос в монологе". Мы уже говорили о том, насколько важным в работе продавца является умение задавать вопросы. Вопросы заставляют людей искать ответ, включаться в беседу, думать, рассуждать, проявлять определенную активность. А ведь это как раз то, что нам нужно, разве не так? Продавец, который правильно задает вопросы и внимательно выслушивает ответы, уже находится на полпути к успеху. Но вот наступает момент, когда покупатель наконец готов воспринимать новую информацию. Однако время, в течение которого его внимание будет оставаться на приемлемом для нас уровне, резко огра-

ничено. Поэтому продавец постоянно должен заботиться о том, чтобы клиент оставался с ним, а не "летал в облаках".

Одним из приемов, помогающим удержать внимание клиента, является использование вопроса в монологической речи. Почему вопрос так важен? Потому что сама вопросительная интонация, независимо от смысла высказывания, заставляет покупателя расположить "ушки на макушке". Вы ю-гда-нибудь обращали внимание на то, как собака реагирует на вопросы своего хозяина? Обычно она поднимает голову, вскидывает уши и внимательно смотрит на хозяина, пытаясь понять, в чем смысл вопроса. Конечно, наши клиенты чаще всего достаточно хорошо понимают смысл нашего сообщения. В то же время каждый человек может задуматься, увлечься собственными ассоциациями и уйти в мир личных переживаний.

В свою презентацию можно включать вопросы трех типов: 1) А зачем этот товар нужен? 2) Как им пользоваться? 3) Почему так выгодно приобрести его именно у нас?



Эти вопросы постоянно "крутятся" в сознании клиента в течение всей деловой беседы. Почему бы их не озвучить?

Давайте послушаем рекламу детского бассейна. "Что может быть дороже здоровья вашего ребенка? Конечно, оно бесценно, — скажете вы. И будете совершенно правы. Каким же образом можно укрепить здоровье вашего ребенка, не тратя дополнительного времени, сил и денег? Этого можно добиться с помощью нашего бассейна "Рыбка". Представьте себе, ваш малыш плещется в чистой теплой воде. Он может поплавать, посидеть и побрызгаться в бассейне не только с большим удовольствием, но и с пользой для здоровья. А вам в это время не надо будет беспокоиться о нем. Вы сможете находиться рядом — загорать, читать книжку или играть с малышом. Разве это не доставит удовольствия и вам?"

Иногда менеджеры не используют вопросы в собственном рассказе о товаре из-за страха "показаться несерьезными". Вопрос превращает однообразную монологичную речь в диалог, делая ее более живой и убедительной. Не стоит ломать голову над "серьезными" вопросами. Вы можете переделать любое утвердительное предложение в вопросительное. Разве это так сложно?



Упражнение

О “Разбавьте” рекламную речь вопросами. “Эта модель одна из самых качественных. Она отвечает всем стандартам. С ее помощью можно закручивать и завинчивать все, что вам необходимо Цена оптимальная для товара такого качества”.

Метод “сократовских вопросов”. В свое время Сократ прославился тем, что изобрел оригинальный способ убеждения. Он ничего не “втолковывал” своему собеседнику, он просто задавал ему вопросы. При этом вопрос был сформулирован таким образом, что предполагал заранее прогнозируемый ответ — “да” или “нет”. Вы заинтересовались этой книгой, потому что считаете умение общаться с клиентом очень важным? И вы, наверное, знаете очень важные приемы работы с клиентом"? И вы дошли до середины этой книги, потому что хотели бы усилить свое воздействие на клиента? Значит, вам стоит освоить и метод “сократовских вопросов”? Каков ваш ответ на четвертый вопрос? Если мы правильно задали все три вопроса и получили на них положительные ответы, то на четвертый вопрос вы скорее всего ответите “да”.

Три ответа “да” бессознательно заставляют клиента дать положительный ответ и на четвертый вопрос

Необходимо “держать наготове” несколько вопросов, ответы на которые очевидны: “Вы хотели бы купить качественный товар?”, “Вы хотели бы приобрести товар по оптимальной цене?”, “Вы хотели бы выбрать именно то, что вам нужно?” Никто из покупателей не скажет, что жаждет приобрести некачественную вещь по завышенной цене и к тому же не ту, которая ему нужна.



Для каждого товара или услуги можно сформулировать несколько “сократовских” вопросов, касающихся их предназначения или специфических особенностей. Например, для стола: “Вам нужен стол с четырьмя ножками?”, “Вам нужен стол, за которым было бы удобно сидеть?”, “Вы хотели купить качественный стол?”. Смысл использования “сократовских” вопросов состоит не в том, чтобы повторять очевидные факты, а в том, чтобы наладить контакт с клиентом и получить от него несколько положительных ответов.

Вопросы с запрограммированным ответом будут работать на нас, если мы будем использовать свою наблюдательность и внимательно следить за невербальным поведением покупателя. Вот клиент просматривает рекламный проспект с новыми моделями автомобилей. Его глаза “загорелись” при виде спортивной модели. — “Ваше внимание привлекла эта модель?”. Клиентка сосредоточила свое внимание на стиральных машинах с невысоким уровнем цены. — “Вы хотели бы выбрать практичную модель по невысокой цене?” Если же наши вопросы расходятся с сообщениями, которые клиенты посылают без слов, нам трудно будет получить на них положительньш ответ. А нужен ли нам с вами ответ “нет”?

С одной стороны, вопросы с запрограммированными ответами “нет” управляют беседой и направляют ее в то русло, которое нам необходи-

мо. Например, при продаже страховки: “Вы хотели бы оказаться через 10 лет на улице без гроша в кармане?” Никто не захочет. С другой стороны, слово *нет* несет в себе отрицание и часто связано с негативным отношением к событиям. А ведь нам с вами нужен клиент, который позитивно настроен, не правда ли?

Задавайте клиенту позитивные вопросы



Упражнения

О Представьте себе, что вы работаете с оптовым покупателем лопат. Сформулируйте пять “сократовских” вопросов для вашего клиента.

о Переформулируйте негативные вопросы в позитивные:

“Вам нужен товар, который не принесет никакой прибыли?”, “Вы хотели бы выбросить деньги на ветер?”, “Вам нужна модель, которая неотступно будет требовать вашего внимания?”

Прием “Похвали”. Менеджер оптовой мебельной фирмы — симпатичная девушка— общается с постоянным клиентом— мужчиной с суровым выражением лица.



Менеджер: “Посмотрите, пожалуйста, наши новые модели”. Не спеша, она показывает три новые модели дивана, подробно рассказывая о преимуществах каждой. Клиент задумчиво отвечает: “Да, модели неплохие. Хотелось бы взять несколько экземпляров”. Менеджер: “Для такого мужчины мы с удовольствием отберем самые лучшие”. Девушка кокетливо улыбается. Мужчина расплывается в довольной

улыбке, выражение озабоченности на время уходит, с потеплевшей интонацией он обращается к собеседнице: “Да?.. Ну, давайте-ка еще посмотрим этот малиновый...”.

Этот простой пример иллюстрируют известную истину: мы все любим комплименты. Удачно сказанный комплимент или просто “доброе слово”

повышает самочувствие, настроение и активность клиента. Почему же мы так редко хвалим наших покупателей?

В российской культуре не принято “слишком много” говорить о своем хорошем отношении к собеседнику, не принято “слишком часто” подчеркивать достоинства партнера по общению. Зато принято своевременно указывать на “отдельные ошибки и недостатки”. Отголоски

тоталитарной культуры, “замешанной” на критике и негативных высказываниях, мешают нам искренне хвалить своих клиентов.

Искренняя похвала особенно важна в работе с “трудными” клиентами. Как это ни странно, “трудные” клиенты обычно вырастают из детей, не получивших достаточной “порции” хорошего отношения в раннем возрасте. Именно “недостаток” любви и уважения не дает такому клиенту возможности чувствовать себя уверенно. Один прячет свою неуверенность под высокомерным взглядом, другой— за дорогостоящей маркой машины, третий просто постоянно нервничает, а четвертый притворяется, что ему все безразлично. Этот список можно продолжить. Опыт профессионалов в области сбыта говорит о том, что именно “трудные” клиенты больше всего нуждаются в нашем хорошем отношении. Так как они везде производят не очень приятное впечатление, то их никто и не хвалит. Комплимент, попавший “в яблочко”, помогает “закомплексованному” покупателю расслабиться, почувствовать себя более уверенно. Именно такие переживания помогают процессу продажи. У клиента, постоянно загруженного решением собственных эмоциональных проблем, просто не хватает сил на понимание того, какие возможности перед ним открывает новый товар.

Комплимент создает позитивную атмосферу для ситуации заключения сделки



Сказать удачный комплимент достаточно сложно. Комплимент подействует только в том случае, если он вписывается в “картину мира клиента”, совпадает с его интересами и ценностями: “Вам так идет зеленый цвет, он подходит к вашим глазам” — “Терпеть не могу зеленый цвет”; “Вы знаете, что похожи в этой машине на известного гонщика Макарова” — “Не знаю такого...”; “Вы так хорошо разбираетесь в этом вопросе” — “Этот вопрос не стоит выведенного яйца”.

Комплимент, похвала или благодарность окажут нужное воздействие только в том случае, если будут сказаны искренне. В противном случае те же самые фразы будут восприняты как лесть, подхалимство или манипуляция. Прежде чем произнести стандартный комплимент, спросите себя: “Действительно ли я так считаю?” Если ответ будет отрицательным, то привычный комплимент стоит сменить на тот, который совпадает с вашими внутренними ощущениями. Комплимент должен иметь интенсивность, приемлемую для собеседника. Есть люди, которые привычно выражают свои эмоции с помощью превосходной степени. Клиентке турфирмы, рассказывающей о своем прошлом путешествии: “Это так восхитительно!”, вполне можно сделать комплимент: “У вас изумительная шляпка”, а клиенту, не выносящему эмоциональных “излияний” больше подойдет сдержанная похвала: “Вы

так тщательно выбираете себе отель Это правильно Хороший отдых — всегда хорошая подготовка”



Упражнение

О Какие комплименты в общении с клиентами вы используете достаточно часто[7] Подсчитайте их количество Если таких комплиментов больше 10, вы прекрасно создаете нужную атмосферу в процессе продажи если меньше 5 вам необходимо повнимательнее приглядеться к вашим клиентам Может бьпь, каких-то позитивных сторон вы не замечаете"?

Работа **с группой клиентов.** Некоторые менеджеры любят работать с “групповым” клиентом и вести переговоры с двумя или тремя покупателями Другие предпочитают работать с клиентом один на один Давайте посмотрим, что меняется, когда к диаде покупатель—продавец добавляется третий элемент — помощник, доверенное лицо, друг или родственник клиента Общение переходит в разряд группового и поэтому становится более сложным. Теперь менеджеру необходимо контролировать большее количество переменных

В процессе деловых переговоров необходимо установить доверительный контакт со всеми участниками “группового” клиента



Исключения составляют, пожалуй, лишь случаи, когда сопровождающий обладает низким социальным статусом по сравнению с “главным” клиентом В других случаях доверие двух сторон необходимо нам как воздух (будем рассматривать пару клиентов, как наиболее простой вариант) Почему это так важной Во-первых, мы еще не знаем, кто является “главным” клиентом — человеком, принимающим окончательное решение о закупке товара (ориентация на должность клиента может привести к ошибочному выводу, если решающее право голоса в этом вопросе будет принадлежать подчиненному), во-вторых, мы не знаем, кто из них в большей степени заинтересован в заключении сделки (иногда наиболее заинтересованным лицом может оказаться клиент, занимающий менее активную позицию), в-третьих, налаживание доверительной атмосферы даст возможность клиентам высказать свою точку зрения, и

это поможет нам получить необходимую информацию

Чтобы эффективно работать с парой клиентов, надо выяснить, кто из них занимает лидирующее положение и чье мнение является более веским и значимым Иногда статус собеседника и его лидирующая позиция совпадают, в то же время сосредоточение своих усилий на собеседнике, занимающим более высокое положение в организации, может привести к неудовлетворительным результатам Кроме того, иногда ли-

ййвг

дирующая позиция в паре может принадлежать "ведомому", если решается вопрос, в котором подчиненный более компетентен

Ошибочной тактикой является стремление сосредоточить весь "свой пыл" на самом активном, разговорчивом клиенте. Менеджер маркетингового отдела завода вел деловые переговоры с директором и заместителем директора оптовой фирмы о поставке крупной партии торгового оборудования Директор внимательно слушал, задавал наводящие вопросы, соглашался с тем, что данная сделка соответствует интересам фирмы Казалось, все его поведение предвещало успешное заключение сделки Менеджер сосредоточил все свои усилия на "обработке" директора, ни разу не поинтересовавшись мнением подчиненного В решающий момент директор спросил своего подчиненного "Ну, как, будем брать[9]" Подчиненнй покачал головой и сказал. "Для нас это невыгодно" Деловые переговоры были продолжены, но все последующие попытки менеджера договориться о выгодных условиях поставки уже воспринимались через призму решения "для нас это не выгодно". В результате возможная сделка не состоялась

Каким образом можно определить, кто занимает лидирующее положение в паре? Лидер может "играть" разную роль — быть активным, разговорчивым или серьезным и молчаливым.



Лидер задает стиль поведения в ситуации переговоров и принимает основные решения

Внимательно посмотрите, кто первым здоровается с вами, кто первым занимает место за столом переговоров, кто берет слово в ответственные моменты заключения сделки и кто "подстраивается" к поведению своего партнера Два—три таких "микромомента" дадут вам точное представление, на кого надо ориентироваться в большей степени Кроме наблюдения, вы можете использовать вопросы или фразы, помогающие получить необходимую информацию "Расскажите, пожалуйста, поподробнее, в чем ваш интерес[9]", "Как вам видится наше сотрудничество[9]" Обязательно посмотрите за реакцией обоих собеседников Если видите, что один из клиентов не согласен с высказанным мнением, но боится "озвучить" свою точку зрения, помогите ему, задав вопросы "А как вы считаете[9]", "А вы не согласны[9]" Если мнения по данному вопросу будут расходиться, вы получите важную информацию, позволяющую использовать противоречивые интересы.

Работа с "групповым" клиентом сложна тем, что для выбора эффективной тактики приходится учитывать большее количество переменных В то же время общение с двумя или тремя клиентами содержит важное преимущество Покупатели свободнее высказывают собствен-

ную точку зрения, так как больше заинтересованы в мнении близкого человека или делового партнера, чем продавца, "преследующего собственные интересы". Именно этот обмен информацией должен стать объектом пристального внимания. Во-первых, "подслушанный" разговор расширяет наши познания об интересах клиента; во-вторых, нам не надо придумывать множество аргументов, так как обычно кто-то в паре произносит именно те логические или эмоциональные доводы, которые нам просто стоит поддержать или усилить. При этом очень важно помнить, что использование аргументов, подавляющих другого собеседника, обычно неэффективно, поэтому мы должны усилить аргументы клиента *1* и при этом учесть ту выгоду, которую получит клиент *2*.

Клиент / Зачем нам брать на реализацию эти пылесосы. Нервотрепки много, а прибыль копеечная.

Клиент 2. Мы попробуем, если хорошо пойдет, будем брать дешевле Зато получим информацию.

Продавец Действительно, прибыль может быть и не очень высокая (продавец присоединился к переживаниям клиента У, в то же время вы сможете исследовать рынок (повторят слова клиента 2) и убедиться на собственном опыте, что товар достаточно хорошо расходится (усиление аргументации клиента 2). Я со своей стороны хочу поделиться нашими наблюдениями. Вот цифры.. (приводит доказательства точки зрения клиента 2).



Для успешного заключения сделки следует удовлетворить интересы всех сторон, ведущих деловые переговоры

Безусловно, основные аргументы необходимо выбирать с учетом интересов "главного" клиента. В то же время в процессе заключения сделки важно учитывать и интересы "сопровождающего" лица, какими бы незначительными они ни казались на первый взгляд. Если "сопровождающий" хочет повысить собственную значимость, дайте ему высказать собственное мнение, пусть даже противоречащее вашему: "Спасибо, что поделились вашими сомнениями Для меня важно, чтобы мы рассмотрели все точки зрения" Если он заинтересован в хорошем отношении своего руководителя, похвалите его знания (умения, компетентность, рвение): "Хорошо иметь такого заместителя, который так прекрасно разбирается в вопросе". Если же интересы "сопровождающего" расходятся с интересами "главного" клиента, постарайтесь привести доводы, снижающие значимость "противостоящих" интересов. Например, для заместителя директора оптовой

фирмы, не желающего загружать себя дополнительной работой, может подойти следующая фраза: “Конечно, я понимаю, с новым товаром всегда бывает много мороки. В то же время, если мы слишком успокоимся, наши конкуренты могут нас обогнать. Как вы считаете?”

88

Ситуация для анализа. Определите, какие приемы убеждения использует менеджер оптовой фирмы “Анжела”

Менеджер оптовой фирмы по продаже одежды Максим проводит презентацию товара для директора розничного магазина Ирины Степановны В своей деловой беседе они успешно прошли стадию установления контакта и сбора информации Максим вежливо и-предупредительно помог Ирине Степановне снять верхнюю одежду, комфортно устроиться за столом и выпить чашечку кофе Сделав два замечания о погоде и получив ответное высказывание, менеджер помог клиентке сориентироваться в новой обстановке

Продавец кратко знакомит директора магазина с предварительными условиями поставки товара и говорит несколько слов о самой фирме Дальше, используя специально подготовленные вопросы и приемы активного слушания, Максим определяет для себя основные выгоды, руководящие интересом собеседницы: получение прибыли, сохранение престижного ассортимента в магазине, удовлетворение личной потребности в красоте (“Я обычно подбираю вещи, которые нравятся мне лично, и ошибаюсь очень редко”) Презентацию он строит, опираясь на полученную информацию Ирина Степановна принадлежит к типу людей, ориентированных на получение результата и в большей степени доверяющей фактам, цифрам и логическим соображениям. Поэтому Максим выбирает деловой энергичный тон, держится собранно и подтянуто, старается сосредоточить внимание клиентки на основных деталях, особый акцент ставит на получение результата.

“Теперь, когда мы обговорили предварительные условия и вы немного рассказали о вашем магазине, давайте вместе посмотрим то, что вы можете у нас приобрести”, — с этими словами Максим подводит Ирину Степановну к образцам одежды. Пока клиентка осматривает товар, менеджер не смотрит на нее в упор, не рекламирует подряд весь товар Он дает возможность ей оглядеться, немного поправляя выставленные модели и следя “боковым зрением” за невербальными проявлениями своего делового партнера. Он отмечает, что наибольший интерес вызвали несколько моделей жакетов. Менеджер “озвучивает” ту информацию, которую он получил с помощью наблюдения: “Вас заинтересовали эти жакеты?” Директор- “Да. Сколько стоят?” Менеджер: “Их стоимость колеблется от 159 до 243 долларов (Максим использует точные цифры, так как его клиентка ориентирована на получение четкой информации) в зависимости от модели и объема поставки. Вы говорили о том, что ваш магазин ориентирован на престижного покупателя со средним достатком” (Ирина Степановна кивает головой). Мне кажется, что эти модели отвечают требованиям вашего розничного покупателя

89

Давайте с вами поближе посмотрим качество нитки Пожалуйста, потрогайте на ощупь Это знаменитая “босфорская” шерсть, производство которой хорошо поставлено лишь на трех фабриках в Италии. Известная фабрика “Милена”, у которой мы приобретаем наш товар, как раз входит в их число. Как вы оцениваете качество данного материала?” Клиентка' “Да, действительно, неплохое”. Максим: “Конечно, розничные клиенты не всегда так хорошо разбираются в качестве товара, как мы с вами (Ирина Степановна кивает головой), поэтому для них иногда нужны каталоги, где есть фотографии и сопроводительный текст. Мы предоставляем нашим клиентам серию каталогов. В этом случае, по нашим данным, объем продаж увеличивается минимум на 5%. И каталоги на столах или в руках у ваших продавцов-консультантов создают именно то ощущение престижности вашего магазина, которое важно для вас Вы согласны?” Директор магазина кивает.

Все это время жакет, который она “пробовала на ощупь” остается в ее руках, поэтому, слушая менеджера, она успевает рассмотреть жакет поближе. Он все больше нравится ей. Но цена на эти изделия очень высока Сможет ли она реализовать их с прибылью? Максим: “Теперь давайте поговорим о вашей прибыли. Конечно, мы бы хотели, чтобы прибыль была максимальной. Поэтому наши цены для изделий такого качества невысокие. Фирма “Кармен” — наши конкуренты — предлагает их за цену, превышающую нашу на 12%. Вы знаете эту фирму[9]” Директор: “Да, иногда мы берем у них товар”. Менеджер: “По какой цене вы сможете реализовать этот товар? Директор магазина “Красотка” продает их по цене от 259 до 317 долларов. Я здесь прикинул, какая прибыль может получиться, вот посмотрите”. Дальше менеджер с калькулятором в руках производит необходимые расчеты. Скептическое выражение лица, возникшее у клиентки в начале разговора о цене, меняется на заинтересованное и увлеченное. Она делится своими сомнениями: “Хорошо “Красотке”. У них место удачное. А мне цены надо ниже назначать”. Менеджер: “Давайте посчитаем по более низким ценам (Максим проводит подсчет. Получаемая прибыль на лицо Ирина Степановна смотрит на результат с довольным выражением лица) Я вижу, вас устраивает результат нашего подсчета? (Кивок головы). Вы знаете, у этих моделей есть еще одно неоспоримое преимущество— они вам лично понравились, а это означает, что их оценят и ваши клиенты” Ирина Степановна улыбается. Она согласна с этим. Она— профессионал в своей области, и, похоже, этот продавец оценил ее по достоинству “Хорошо, с этими жакетами решили, что у вас есть еще?”

Глава 3
РАБОТА С СОМНЕНИЯМИ КЛИЕНТА И ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ

Было бы чудесно, если клиент, едва зайдя в магазин или офис, тут же кидался к понравившемуся товару, внимательно выслушивал наши рассуждения по поводу данной модели, задавал парочку наводящих вопросов и без промедления оплачивал чек или заключал договор. Вот тогда бы началась настоящая жизнь' К сожалению, часто все происходит совсем наоборот Клиент, не выслушав аргументов продавца, выдвигает собственные возражения, опять не слушает продавца, снова возражает, какое-то время находится в нерешительности и... уходит.

Бывает, что сомнения покупателя не имеют ничего общего с реальным положением вещей Товар по самой выгодной цене не покупается, потому что “слишком дешевый”, “ходовой” товар оценивается как устаревший, а качественному продукту присваивается ярлык “сплошной Китай” Пытаясь повлиять на мнение клиента, менеджеры порой выбирают ошибочные линии поведения, приводящие к плачевным результатам К ним относятся спор, уход из ситуации, оправдание.

Спор Общеизвестной истиной является положение, что спорить с клиентом бесполезно И все продавцы на словах соглашаются с данным утверждением Но как только дело доходит до обычного клиента, повторяющего очередную “глупость”, менеджер уже в который раз принимается спорить с ним.

Клиентка ювелирного отдела, пробуя цепочку на прочность, недовольно обращается к продавцу “Мне кажется, что эта цепочка не очень прочная и порвется при первом же удобном случае”.

Продавец с непроницаемым лицом вступает в беседу “Вы не правы, она очень прочная Это качественное изделие. У нас не было ни одного клиента, который бы пришел к нам с таким дефектом”. Клиентка, выходя из задумчивого состояния, отвечает раздраженным тоном:
“Конечно, зачем им идти к вам, когда цепочка уже порвалась. Они идут в мастерскую” Невольно раздражаясь, продавец пытается объяснить

необоснованность опасений придирчивой клиентки- “Вы зря боитесь, посмотрите, какая она прочная”. В подтверждение собственных слов он дергает цепочку в разные стороны. Но клиентка уже ничего не хочет слушать: “Вы так говорите только для того, чтобы продать”. Продавец уныло машет рукой. Его жест говорит: “Все равно бесполезно объяснять”

Менеджеры, вступающие с клиентами в спор, руководствуются благими намерениями Они хотят, чтобы клиент понял ошибочность собственного мнения Они пытаются “сделать, как лучше”. Клиент же видит собственную “правду” “Продавец действует в своих интересах, он пытается навязать мне свою точку зрения Он так говорит, только чтобы продать” Спор заставляет клиента занять жесткую позицию, с которой его очень трудно “сдвинуть”. Понятно, что если продавец встречает любое “неправильное” мнение покупателя “в штыки”, он действует во вред собственным интересам. Но даже если продавец вежливо и корректно пытается “переубедить” клиента, предлагая самые “сильные” аргументы, он мешает успешному заключению сделки

Уход из ситуации. Такой стиль поведения вызван следующими соображениями: “Спорить с клиентом бесполезно. Пока он сам не примет какое-нибудь решение, лучше не вмешиваться”. В этом случае продавец, лишь заслышав нотки сомнения в голосе покупателя, прекращает всякую “активность”. Прикрываясь равнодушным выражением лица, он пытается скрыть собственный интерес к решению клиента. Заказчик чувствует, что ему предоставляют определенную свободу в выборе товара — это ощущение работает на интересы продавца. Вместе с тем слишком длительное молчание расценивается покупателем как невозможность добавить “ничего хорошего” про товар. Поэтому сомнения усиливаются Некоторые покупатели воспринимают молчаливое присутствие продавца как давление. Поэтому они предпочитают как можно скорее покинуть “поле боя”, чтобы оградить себя от неприятных ощущений.

Оправдание. К такой стратегии прибегают продавцы, не очень уверенные в себе или в достоинствах своего товара. Иногда, используя стиль оправдания, они пытаются показать, что согласны с мнением покупателя.

Клиентка ювелирного отдела, пробуя цепочку на прочность, недовольно обращается к продавцу: “Мне кажется, что эта цепочка не очень прочная и порвется при первом же удобном случае”. Продавец, в нерешительности: “Ну, я не знаю. Вроде не должна порваться”. Покупательница пристальнее вглядывается в ювелирное изделие, нервно тере-

бя его в руках Продавец добавляет извиняющимся тоном: “Ну, может быть, иногда попадаются непрочные, — и тут же, перебивая сам себя, — но в нашем магазине таких случаев не было”. Клиентка. “Вы как-то неуверенно про это говорите, лучше я зайду в другой раз”.

Нерешительность и оправдывающиеся интонации в голосе продавца резко снижают значимость товара в глазах потребителя. Кроме того, клиент может решить, что продавец просто скрывает от него какие-то недостатки: “Раз сам менеджер так неуверенно говорит про товар, значит, что-то здесь не так”.

Сомнения и возражения, высказанные разными покупателями, имеют тенденцию “накапливаться” в нашем сознании. Иногда из сомнений клиентов вырастает настоящий “снежный ком”, заставляющий продавца видеть в собственном товаре только одни недостатки. В свою очередь такое отношение к товару порождает страх перед определенным возражением. И порою менеджер только и делает, что со страхом ждет “ужасных” возражений. Этот страх не остается незамеченным для покупателя. Неуверенная поза, некоординированные жесты, заискивающая интонация только усиливают сомнения клиента.

Давайте вернемся к нашему покупателю. Почему он начинает сомневаться[9] Что с ним происходит, когда он сомневается? Каким образом необходимо действовать, чтобы помочь ему разрешить свои сомнения?

Иногда от некоторых менеджеров можно слышать: “Я никогда не сомневаюсь, не задаю глупых вопросов, я сразу беру то, что мне нужно”. Но потом в процессе рассказа о своей личной покупке оказывается, что сначала нужно получше посмотреть на товар, сравнить его с другими, выбрать тот, который больше всего нравится, подумать и “прочувствовать”, действительно ли он так нужен, еще раз осмотреть его достоинства и недостатки, проанализировать, что из них перевешивает и в какую сторону. Потом принять ответственное решение. Чем крупнее покупка, тем более интенсивной может быть “борьба желаний” внутри покупателя. Иногда эти желания находятся в серьезном противоречии друг с другом. Хочется купить хорошую дорогостоящую вещь, но при этом не тратить денег, хочется купить вещь подешевле, но при этом не тратить времени на ее поиски, хочется сэкономить время, но при этом вещь должна быть эксклюзивной и т.д. Чем крупнее покупка, тем больше времени тратится на принятие окончательного решения. Решения о приобретении “мелких” товаров могут приниматься быстро Просто в борьбе желаний быстрее побеждает наиболее сильный мотив. Для того чтобы эффективно работать с покупателем на стадии сомнений, нам следует помнить следующее.

93



Сомнения — естественное состояние покупателя, “продвигающегося” на пути к завершению сделки

Для принятия “правильного” решения клиент, получив ответы на все свои вопросы, должен еще раз взвесить все “за” и “против” У одних сомнения занимают несколько дней, у других — несколько мгновений Для одних важно высказать свои сомнения вслух, другие ищут ответы на свои вопросы внутри себя Мечта любого продавца— покупатель, который с милой улыбкой здоровается, а потом начинает показывать и говорить. “Я хочу купить это, это и еще вот это”. Такому “хорошему” клиенту его собственные сомнения помогли разрешить другие люди: друзья, знакомые, коллеги по работе, продавцы конкурирующих организаций.

Если клиент высказывает свои сомнения, то дает нам шанс повлиять на его решение Если клиент молчит, то уносит свои сомнения вместе с собой Делая вывод из вышесказанного, следует радоваться сомнениям покупателя (значит, он продвигается к заключению сделки) и всевозможными способами “вытягивать” сомнения из клиента (“озвученные” сомнения дают нам возможность повлиять на мнение клиента).

Сомнения отражают борьбу мотивов, происходящих внутри покупателя Для того чтобы повлиять на решение клиента, необходимо хорошо разобраться, какие желания и интересы руководят его действиями. Клиент, вступающий в “схватку” с собственным желанием “сэкономит”), нуждается в разъяснении, каким образом эта покупка поможет ему сохранить и приумножить его деньги. Клиент, в сознании которого разворачивается дискуссия между соображениями престижа и практичности, нуждается в дополнительном внимании именно к этим сторонам товара. Всевозможные стандартные фразы типа “Это совсем не дорого”, “Наш товар самый качественный”, “Это выгодная сделка” порой только раздражают клиента именно тем, что не соответствуют его истинным потребностям на данный момент

Чтобы “развеять” сомнения клиента, следует приводить доводы, помогающие “усилить” мотивы, способствующие заключению сделки

Сомнения часто высказываются в форме критических замечаний (особенно в нашей стране) Но на самом деле за ними скрывается желание покупателя получить больше информации о товаре или услуге Каждый клиент хочет “сохранять лицо” выглядеть знающим, компетентным и делающим “правильный” выбор Поэтому вместо того чтобы



94

сказать' “Я просто смущен огромным выбором товара и не знаю, что мне нужно точно”, покупатель говорит- “У этого дивана мне не очень нравится цвет, а у этого — я сомневаюсь, подойдут ли его ножки под цвет моих обоев”. Вместо того чтобы сказать' “Ищу товар, в который не надо было бы вкладывать много денег, но он дал бы хорошую прибыль”, клиент бурчит под нос: “Что-то у вас дороговато”

Если менеджер “разгадал”, какой вопрос кроется за возражениями покупателя, тогда ему легко будет “подогреть” желание заключить сделку. Менеджеру останется только “залить” в сознание клиента недостающую информацию Покупатель благосклонно воспримет такую помощь, потому что в данный момент как раз в ней нуждается При “вливании” неинтересной для клиента информации получится “горючая смесь”, которая помешает прийти к взаимовыгодному соглашению как клиенту, так и менеджеру.

За сомнениями клиента скрывается потребность в получении дополнительной информации



Очень часто общение продавца средней руки с сомневающимся покупателем напоминает игру по перетягиванию каната, в которой менеджер и клиент занимают противоположные позиции. В этой игре обязательно кто-то должен проиграть. Не стоит вступать с клиентом в борьбу за звание “самого лучшего знатока”. Сделка будет успешной, если мы перестанем “перетягивать” клиента на свою сторону и будем играть на его стороне. Отвечая на “скрытый” вопрос, стоящий за сомнениями

клиента, мы помогаем ему принять важное для себя решение И тем самым достигаем и своих целей.

Восемь правил пер-С сомнениями работы мо клиента внимательно выслушать, даже если на вый взгляд они кажутся нелепыми и бестолко- выми. Иногда клиенту бывает достаточно озвучить собственные переживания и опасения для того, чтобы понять их беспочвенность Менеджер, внимательно выслушивающий возражения покупателя, своим поведением посылает сообщение. "Мне действительно интересно ваше мнение, даже если оно расходится с моим. Я уверен в себе, поэтому не боюсь ваших критических замечаний"

Правило 2 При ответе на возражения клиента не стоит нервничать и раздражаться Мы знаем важную закономерность: если клиент начинает сомневаться, значит, его заинтересованность в товаре возрастает "Переведите" свое волнение в энтузиазм! Для некоторых клиен-

тов необходимо длительное время, чтобы принять ответственное решение Поэтому они снова и снова задают один и тот же вопрос или снова и снова выдвигают одни и те же аргументы. В этом случае продавцу не стоит спешить и "забрасывать" клиента новой информацией. Лучше еще раз спокойно повторить то, что вы уже говорили. Некоторые продавцы в общении с сомневающимся клиентом напоминают обиженных детей. Потеряв терпение, они восклицают: "Я же только что вам это говорил". Если вы замечали за собой, что вас раздражают непонятливые клиенты, попробуйте проделать небольшой эксперимент. Попросите кого-нибудь из друзей прочесть вам небольшой текст из популярной научной книжки. Попытайтесь как можно лучше запомнить его. А потом перескажите. Пусть ваш приятель сосчитает, сколько неточностей вы допустили.

Правило 3. Если ваши аргументы не "производят впечатление" на клиента, скорее всего вы отвечаете не на тот "скрытый" вопрос. В этом случае следует прояснить, в **чем** конкретно заключаются опасения покупателя. В 95 случаях из 100 за обычными возражениями скрываются личные убеждения клиента, логика которых понятна лишь ему самому. "Бросаясь" сразу разубеждать покупателя, мы теряем возможность понять суть его сомнений.

Менеджер компании по продаже недвижимости рассказывал случай, когда все сотрудники отдела маркетинга пытались убедить недоверчивого клиента в надежности собственной компании: "Мы работаем на рынке недвижимости семь лет", "В нашей компании работают 315 человек", "Посмотрите на наш офис, мы сюда въехали и не собираемся выезжать". Клиенту показывали всевозможные лицензии и сертификаты, почетные грамоты и рекомендации влиятельных лиц. И все равно сомнения его не покидали. Наконец один из менеджеров догадался задать вопрос: "А какая информация о нашей компании была бы для вас убедительной[9]". Клиент задумался. Потом ответил: "Если бы президент вашей компании сказал, что не собирается присваивать себе деньги компании". Менеджер облегченно вздохнул. Этот вопрос позволил ему понять, что является истинной причиной недоверия клиента. Ему требовалась дополнительная информация о первом лице компании. Именно в этих сведениях нуждался клиент, чтобы начать сотрудничать с фирмой. Менеджер сказал: "К сожалению, мы не можем пригласить сюда президента компании, так как сейчас он занят неотложными делами". Дальше он просто стал подробнее рассказывать о президенте компании, о его стиле работы, убеждениях и чертах характера. Он рассказал, что их руководитель очень много работает и что своим процветанием компания обязана именно ему, и закончил речь таким образом:

"Вы можете спросить каждого из нас, насколько мы доверяем нашему президенту. Я лично доверяю ему полностью". Клиент не стал опрашивать других менеджеров, а просто спросил: "Каким образом надо составлять договор?"



Чтобы точнее определить истинную причину возражений покупателя, необходимо задавать уточняющие вопросы

Лучше всего использовать открытые вопросы: *"Скажите, пожалуйста, что заставляет вас сомневаться[7]", "Почему вы так считаете[7]", "Какая информация необходима вам, чтобы принять необходимое для вас решение[7]"* У вас в запасе должно быть минимум *десять* вопросов, адаптированных к вашему товару и вашим клиентам. Эти вопросы должны отвечать единственному требованию — давать ответ на вопрос "В чем истинная причина сомнений покупателя?"

Любой клиент при высказывании собственных сомнений идет по пути "наименьшего сопротивления". Он выдвигает общепринятые стандартные возражения, которые позволяют быстрее "избавиться" от навязчивого торгового агента. Например: "Это дорого" или "Да, эта вещь неплохая, в будущем она мне обязательно пригодится". Если вы чувствуете, что клиент не называет настоящей причины своих сомнений (порой она является тайной и для самого клиента), то можете использовать следующий прием' "Я понимаю ваши сомнения. Конечно, все мы хотим купить качественный товар по минимальной цене. Но в *дополнение к этому* есть ли еще какие-либо причины, заставляющие вас сомневаться?" Такое построение фразы стимулирует покупателя поделиться своими истинными сомнениями. Часто оказывается, что они абсолютно не связаны со стандартной отговоркой.

Правило 4 В работе с сомнениями покупателя мы должны помнить одно из главных правил общения с покупателем.



Самый убедительный ответ на сомнения покупателя — это его собственный ответ

Клиенту можно десятки раз повторять, что “наша фирма — самая надежная”. Но все эти фразы не перевесят одного предложения, сказанного самим клиентом. Мы должны строить свою беседу с покупателем таким образом, чтобы он сам сказал: “Ваша фирма— самая надежная”. Иногда для этого надо пользоваться специально подготовленными вопросами, а иногда надо использовать “нехитрые” приемы активного слушания.

Следующий случай проиллюстрирует важность тактики “следования” за клиентом Менеджер компании по продаже медицинского оборудования вел деловые переговоры с главным врачом больницы по поводу дорогостоящего аппарата для исследования опорно-двигательной системы. В результате беседы главврач сказала следующее:

“Этот аппарат нам не нужен. У нас и так слишком мало денег, и нам есть, куда их потратить”. Менеджер ушел после этой беседы расстроенным. Он был уверен, что этот клиент точно ничего не купит. Через неделю на встречу с этим заказчиком поехал другой представитель компании, чье умение работать с клиентами снискало ему славу “прирожденного” торгового агента. Увидев менеджера издали в коридоре, главврач еще издалека стала говорить: “Я же сказала, что мы не будем брать ваш аппарат!” Что же стал делать менеджер? Он не стал разубеждать ее. Он с тем же эмоциональным напором повторил фразу клиента: “Вот я ехал к вам на встречу и думал: “Зачем же им нужен аппарат? Им же нужно совсем другое!” Главврач остановилась, как вкопанная, и удивленно посмотрела на торгового агента. Потом изменившимся голосом, в котором не было и капли категоричности, произнесла: “Почему же это не нужен? Он нам очень нужен. Пойдемте-ка поговорим”. В результате менеджер подписал договор о приобретении нескольких медицинских приборов и “совсем ненужного” аппарата для исследования опорно-мышечной системы.

Правило 5. Мы знаем, что спорить с клиентом бесполезно и даже более того, небезопасно. Спорящий клиент тратит все свои силы на отстаивание собственной позиции, и у него просто не остается ресурсов для восприятия “чужеродной” информации. В то же время мы не можем постоянно соглашаться с клиентом и повторять за ним: “Да, действительно, это очень дорого”, “Конечно, наш товар уступает по своим качествам товару конкурента” или “Вы совершенно правы, эта модель не проработает и двух суток, как тут же сломается”. Такое “согласие” заставит любого клиента держаться подальше от нашего товара.

(Т) ” При работе с сомнениями покупателя



необходимо пользоваться приемом “согласись и опровергни” *{Моргай Рвбека Л.* М„ 1994)

Этот прием включает в себя две части. В первой мы соглашаемся с *возможной* правдой, которая заключена в словах клиента. *“Некоторым клиентом сначала кажется,* что у этой модели высокая цена...”, *“.Иногда покупатели считают,* что наш товар уступает по качеству товару конкурентов. Возможно, наша упаковка не такая красочная...”,

“Мне *самому сначала казалось,* что эта модель не сможет долго работать...”. Такие фразы помогают заказчику понять, что его внимательно слушают и частично разделяют его опасения. Это повышает уровень доверия клиента к продавцу, и теперь, в свою очередь, покупатель готов с таким же вниманием выслушать мнение работника сбыта. Именно в этот момент мы используем вторую часть приема, которая вводит дополнительную информацию для клиента и опровергает его сомнения:

“Некоторым клиентам сначала кажется, что у этой модели высокая цена. Потом после более подробного знакомства со всеми преимуществами этой модели они меняют свое мнение на прямо противоположное. Давайте посмотрим, почему так происходит...”, “Иногда покупатели считают, что наш товар уступает по качеству товару конкурентов. Возможно, наша упаковка не такая красочная. В то же время по результатам климатических испытаний износоустойчивость нашей детали выше в 1,27 раза, чем у аналогичной модели конкурентов”, “Мне самому сначала казалось, что эта модель не сможет долго работать, но через некоторое время я понял, что мое первое впечатление было обманчиво...”.

Важно, чтобы первая и вторая части не были связаны друг с другом по принципу *”Да , но* ”: “Да, я с вами полностью согласен, но вы не правы”. Такая конструкция, даже в более мягких формах, приводит к “перечеркиванию” согласия. Будет лучше, если мы воспользуемся словосочетаниями “в то же время” или “с другой стороны”. “Я понимаю ваши сомнения, в *то же время* они не кажутся мне оправданными”, “Эта этикетка не выглядит такой же яркой как у наших конкурентов, с *другой стороны* именно это сочетание цветов позволяет нашим розничным клиентам выделять ее из массы похожей продукции”.

Правило 6. Следующим важным шагом в работе с сомневающимся клиентом является получение согласия покупателя по обсуждаемому вопросу.



Прежде чем переходить к другому аргументу, опровергающему сомнения клиента, необходимо получить его согласие с предыдущим доводом

Ни в коем случае нельзя пропускать эту ступень в общении с клиентом. Некоторые продавцы уверены в том, что их доводы настолько убедительны, что тут же "разносят" все возражения клиента "в пух и прах". К сожалению, не все клиенты с этим согласны. Они могут повторять одни и те же замечания с завидным упорством, даже если менеджер эффективно использует все описанные приемы. В этом случае



торговому агенту необходимо вернуться на шаг назад и еще раз поподробнее расспросить клиента о его опасениях.

Если мы не получили от клиента согласия, это означает, что он остался на своей точке зрения и что мы не можем продвигаться дальше, к завершению сделки. Необходимо внимательно смотреть за невербальными характеристиками поведения клиента. Он может "сигналить" о своем согласии с помощью кивания головой. Иногда этого бывает достаточно, чтобы перейти к следующему аргументу. Но даже в этом случае нелишним будет еще раз убедиться в том, что покупатель находится "на нашей стороне". Это можно сделать с помощью вопросов: "Вы согласны с этими аргументами?", "Это снимает ваши опасения?", "Я ответил на все вопросы или какие-то детали остались не проясненными?" Если же клиент только делает вид, что внимательно нас слушает, а сам в это время готовит "контрдоводы", данные вопросы помогут ему высказать новую "порцию" возражений.

Правило 7. Если мы прояснили все опасения, "мучившие" клиента, если, приведя убедительные аргументы, получили одобрительную реакцию заказчика, то можем переходить к заключительному шагу в работе с сомнениями. Теперь нужно подвести итоги нашей беседы. В этом маленьком резюме должны присутствовать сомнения клиента и те позитивные доводы, с которыми клиент согласился в процессе деловой беседы. Например: "Мы с вами внимательно изучили эту модель. Сначала вас смущали ее скоростные характеристики, но потом оказалось, что именно шпулька *B* дает именно ту скорость, которая вам нужна. Еще вы отметили ее небольшие габариты и симпатичный внешний вид". Во время резюме желательно говорить "словами клиента". Это позволит заказчику почувствовать, что он принимает ответственное решение сам, без "нажима" со стороны продавца.

Правило 8. К сожалению, бывают случаи, когда в результате нашей кропотливой и добросовестной работы клиент все равно остается при своем мнении и не желает покупать наш товар, несмотря на все его преимущества. Не стоит расстраиваться! Многие опытные продавцы, получившие за свою жизнь сотни отказов, сохраняют собственное спокойствие благодаря следующему утверждению: "Если клиент "дозреет", он никуда не денется и придет к нам снова". Эта установка базируется на важной психологической закономерности. Когда потребность в товаре усиливается, клиент бессознательно стремится покупать товар именно в том месте, где ему было комфортно общаться.

Ситуация для анализа. Менеджер туристической фирмы Татьяна вступает в беседу с клиенткой, испытывающей основательные сомне-

ния по поводу возможности и необходимости туристической поездки:

"Хочется куда-то съездить, но непонятно, куда лучше. А может быть, и не стоит никуда ездить?" Клиентка: "Вот зашла к вам посмотреть. Вы давали рекламу про Финляндию. А куда вы еще возите?"

Менеджер прекрасно знает, что не сможет эффективно воздействовать на решение клиентки до тех пор, пока не узнает, в чем ее истинная потребность. Поэтому она коротко отвечает и тут же задает встречный вопрос: "У нас очень много интересных маршрутов. А вас интересует именно Финляндия или еще какая-то страна? (Менеджер задает альтернативный вопрос, давая возможность клиентке самой выбрать нужное направление разговора.) Клиентка выбирает Финляндию: "Да, мне интересна Финляндия. Вот одна моя подруга была там. Ей очень понравилось. А другая говорит — скучно, холодно. Вот и не знаю. Что вы посоветуете?" Менеджер не попадается в расставленную клиенткой "ловушку" и не дает ненужных советов. Пока у нее недостаточно информации о сомнениях клиентки. Она продолжает задавать вопросы:

"Конечно, моя работа состоит в том, чтобы помочь вам выбрать именно то, что вас больше всего интересует (подчеркивает, что действует в ее интересах). Расскажите, пожалуйста, поподробнее, что вас привлекло в рассказе вашей первой подруги. Как ее зовут?"

Клиентка: "Инна". Менеджер: "И что не понравилось в рассказе второй. Как ее зовут?" Клиентка: "Лена". Менеджер: "Ну вот, я знаю, как зовут двух ваших подруг, но не знаю, как зовут вас". Все это время менеджер сохраняет приветливый доброжелательный тон разговора, находится в открытой позе и соблюдает дистанцию,

комфортную для своей собеседницы. За несколько секунд беседы клиентка расслабляется, начинает чувствовать себя более свободно и поэтому с удовольствием называет свое имя: “Меня зовут Наташа”. “А меня Татьяна”. Теперь общение приобретает более теплый характер.

Наташа тут же реагирует на это **изменение** сокращением дистанции. Она пододвигается к Татьяне и начинает говорить более эмоционально:

“Вы понимаете, Инна ездила туда со своим **мужем.** Ей, конечно же, не было скучно. Они всюду ходили вместе. Были в городе, как это называется... где ни одного дерева не вырубили...”. Татьяна: “Тампере”. Наташа: “Да, в Тампере. Ей так понравилось. Говорит, такое необычное ощущение. Стены специально кривые делали, чтобы дерево какое-нибудь сохранить. В общем, у нее масса впечатлений. А Ленка поехала одна. Говорит, и группа какая-то неудачная подобралась, и экскурсии были с утра, а вечером было скучно. И я хочу поехать одна”. Татьяна про себя отмечает: “Основная потребность— общение и новые знакомства”.

101

Менеджер не бросается тут же рассказывать, как можно приобрести огромное количество друзей, купив тур именно здесь, в этой фирме Пока все представление о Финляндии для данной клиентки ограничивается рассказами двух ее подружек. Татьяна знает, что самое действенное средство борьбы против сомнений— высказывания самого клиента, поэтому она продолжает свои расспросы, понемногу включая собственную информацию “Да, действительно, Тампере — единственный город, где все здания построены под природный ландшафт Там не вырублено ни одно дерево. Туристы, которые там были, говорят о необычно волнующем ощущении. Это так интересно бродить по улочкам Тампере. Здесь я совершенно согласна с Инной Но не могу понять, как же так получилось, что Лена оставалась одна по вечерам'7” Клиентка. “Ну, вообще-то она довольно стеснительная Ей трудно познакомиться с другими людьми. Может, поэтому?”

Тактика расспросов приводит к хорошему результату Клиентка сама “отделяет” Финляндию и плохие впечатления Теперь Татьяне только остается повторить доводы клиентки, усилив их дополнительной профессиональной информацией. Татьяна использует метод “Согласись и опровергни” С его помощью она присоединяется к переживаниям своей клиентки. “Конечно, иногда бывают случаи, когда человек едет в поездку, а потом приезжает недостаточно удовлетворенный результатами В то же время, как вы сами заметили, чаще всего это связано с личными особенностями самого человека. Мне кажется, что у вас не будет проблем завести новые знакомства в группе. Вы, по-мобму, очень общительный и контактный человек”. Наташа улыбается. Конечно, она согласна с этим мнением: “Да, вы знаете, я прекрасно нахожу общие темы для разговора, и вообще у меня масса друзей. У меня не будет проблем”.

Менеджер концентрирует внимание клиентки на той выгоде, которую та получит в результате поездки: “Вы знаете, наша программа рассчитана именно таким образом, чтобы наши клиенты не только не скучали, но и получали массу удовольствия от совместных мероприятий. Правильно ли я поняла, что самое главное для вас в предстоящей поездке — возможность познакомиться с новыми людьми и получить такие же интересные впечатления, о которых говорила Инна?” Клиентка кивает головой Разве может быть иначе, ведь она только что сама вдохновенно описывала впечатления подруги Татьяна: “У нас работают прекрасные гиды— мы специально подбирали профессионалов своего дела, которые прекрасно знают материал и умеют интересно подать его. В результате у нас обычно в автобусе дарит непринужденная, теплая атмосфера. Многие начинают делиться своими впечатлениями и тут уж как не познакомиться. Вы согласны со мной?” Клиентка “Да” “Потом, вы знаете, какие люди поедут в ближайший тур?” Наташино выражение лица говорит о ее включенности Эта информация

102

представляет для нее наибольший интерес. Татьяна рассказывает о нескольких клиентах, заключивших с фирмой договор, уделяя особенное внимание одиноким мужчинам.

Так как Наташа в большей степени ориентирована на восприятие эмоциональной информации, чем на восприятие фактов и логических доводов, менеджер использует эмоциональные впечатления одной из сотрудниц фирмы, побывавшей в Хельсинки: “Вы знаете, слова — это одно, а впечатление живого человека— это другое. Вы согласны?” Клиентка кивает головой. Благодаря эффективным приемам, которые Татьяна использовала в своей деловой беседе, она ни разу не получила от клиентки отрицательный ответ. Татьяна: “Сейчас я позову Ирину Она ездила этим туром месяц назад”. Менеджер строит беседу с Ириной и Наташей таким образом, чтобы клиентка могла высказать собственное мнение по различным вопросам и задать интересующие ее вопросы.

После рассказа “живого свидетеля” Татьяна переходит к обобщению всех аргументов “за” и “против”, опираясь на высказывания клиентки: “Как вы точно заметили... Вы говорили об этом... Мы вместе пришли к одному взгляду...”. Она внимательно следит за тем, что доводы встречают положительную реакцию у собеседницы, и говорит “Теперь остался небольшой вопрос — на каком из вариантов нам стоит остановиться? Вы хотите поехать только в Финляндию или выбрать тур Финляндия—Швеция?” Дальше менеджер и клиентка обсуждают детали поездки. Теперь сомнения не мешают заключению сделки

Завершение сделки Если вы правильно построили деловую беседу, уделив основное внимание сбору информации о клиенте, если вы построили презентацию товара в соответствии с его интересами и особенностями, если вы “развеяли” все сомнения, вам не нужно

прилагать большие усилия для завершения сделки. Вы “разогрели” желание клиента купить товар, вы рассказали ему о той выгоде, которую он получит с приобретением данной вещи, вы позволили ему повзаимодейство-вать с товаром, сделав его “родным и близким”, вы правильно ответили на возникшие сомнения, теперь вам осталось получить от клиента лишь подтверждение собственного решения о заключении сделки. Используйте для этого следующие приемы:

- подведение итогов,
- сведение принятия решения к формальности,
- альтернативный вопрос.

Подведение итогов. Прием “7 плюсов и 2 минуса”. Нет ни одного товара без единого недостатка. Если товар качественный, то он “слишком дорогой”, а если товар недорогой, то “недостаточно качест-

венный”. Кроме того, у любого товара всегда есть один общий недостаток. объединяющий все товары — за него надо платить. Чтобы сделка успешно завершилась, покупатель должен принять ответственное решение о том, что он расстается со своими деньгами. Для этого ему необходимо еще раз взвесить все “за” и “против”. Продавец должен помочь заказчику в такой сложной аналитической работе. Поэтому необходимо еще раз красочно и коротко описать те преимущества, которые клиент увидел в товаре, остановиться на тех недостатках, которые были выявлены в процессе беседы, и наглядно показать, что плюсы “перевешивают” минусы приобретения товара.

Для подведения итогов используйте формулу: “7 плюсов и 2 минуса”. Формула “сработает” и усилит стремление клиента заключить сделку, если будут соблюдаться следующие условия.

1. Переходить к завершению сделки можно, если клиент находится в открытой позе, свободно и раскованно высказывает свою точку зрения, заинтересованно смотрит на товар и внимательно слушает менеджера. В обратном случае подведение итогов не достигнет своей цели.

2. Все преимущества и недостатки должны быть предварительно обсуждены с клиентом. Если покупатель нашел только три достоинства, будет лучше, если вы продолжите презентацию товара и не будете спешить с завершающей стадией сделки. При перечислении аргументов необходимо использовать слова и суждения клиента.

3. Не стоит “пропускать” в своей речи недостатки товара, которые отметил клиент. Следует воспользоваться теми доводами, которыми клиент сам себя “разубедил” на стадии работы с сомнениями: “Вы были не очень уверенны в прочности данной конструкции, но потом мы с вами еще раз просмотрели все показатели и убедились в ее надежности”.

4. При перечислении достоинств и недостатков важно использовать наглядность. Для этого лучше всего подходят собственные пальцы. Менеджер: “Давайте еще раз рассмотрим все “плюсы” и “минусы” нашей договоренности. Во-первых (менеджер загибает один палец), вы получите ббльшую прибыль. Мы с вами прикинули, она увеличится примерно на 15%. Во-вторых (менеджер загибает второй палец), вы сэкономите время доставки товара, в-третьих...”. Когда менеджер доходит до пятого преимущества, он отмечает: “Видите, даже пальцев на руке не хватает, чтобы перечислить все плюсы, придется воспользоваться другой рукой... А какие минусы? Минус состоит в том, что вы затрачиваете собственные средства. В то же время мы посчитали, что затраты окупятся ровно через месяц. Дальше вы будете получать чистую прибыль. Так что этот палец можно и не загибать. Как вы считаете?” Если вы работаете с солидным заказчиком, приученным “не размахивать руками”, используйте для наглядности лист бумаги. Для

краткости вы можете в левой колонке после каждого довода в пользу приобретения товара ставить “плюс”, а в правой после каждого недостатка— “минус”. Тогда клиент наглядно видит, что количество плюсов резко пересиливает количество минусов.

5. После каждого довода дождитесь невербального согласия со стороны клиента— небольшого кивка головы. Если же вы видите, что клиент “застыл как вкопанный”, не смотрит на вас или недовольно морщится, значит, вы еще находитесь на стадии сомнения. Прежде чем подводить итоги, следует еще раз вернуться к возражениям клиента.

Сведение принятия решения к формальности. На завершающей стадии заключения сделки очень важно облегчить покупателю принятие решения. Не стоит пользоваться “отпугивающими” словами “деньги”, “цена”, “договор”, “подписание контракта”, “купить” и т.д. Если вы обю-ворили все преимущества, которые получит покупатель, приобретая ваш товар, вам, действительно, остается обсудить лишь формальности. Для перехода к завершению сделки используйте фразы: “Основной вопрос мы решили, теперь остаются лишь детали. Давайте я внесу точные цифры в бланк заказа”, “Теперь осталось лишь оформить нашу договоренность. Посмотрите, пожалуйста, какие бумаги стоит подписать”, “Как вам лучше упаковать?”, “Теперь осталась небольшая мелочь. Давайте я вас провожу к кассе”. Данные фразы помогут покупателю принять окончательное решение в том случае, если он получил ответы на все свои сомнения. Поэтому, если вы не уверены, что покупатель “созрел” для подписания договора, задайте ему “проверочный” вопрос: “Я ответил на все ваши сомнения?”

Альтернативный вопрос. На завершающей стадии сделки не следует пользоваться закрытыми вопросами

типа: “Вы будете подписывать контракт?” или “Вы возьмете эту модель?” Слишком велика вероятность получить отрицательный ответ. Лучше всего задавать клиенту альтернативные вопросы: “Вы подпишите контракт с доставкой или без доставки?”, “Вы возьмете модель *А* или *БЪ*>. В этом случае основной акцент падает не на обсуждение вопроса — покупать или не покупать, а на обсуждение вопроса о деталях покупки. Профессиональный продавец должен иметь в запасе пять—семь альтернативных вопросов для завершения сделки: “Вы возьмете 17 или 18 упаковок?”, “Вам оформить заказ на 4 или 13 февраля?”, “Мы сначала упакуем товар, а потом подпишем бумаги, или наоборот?”, “Мы будем просматривать бумаги и пить кофе или сначала оформим бумаги, а потом, не торопясь, попьем кофе?”

Глава 4 РАБОТА С КОНФЛИКТНЫМ КЛИЕНТОМ

Откуда берутся конфликтные клиенты

У любого продавца в запасе есть целый “мешок” историй о работе с напряженными, недовольными, раздраженными, конфликтными, критикующими и даже скандальными клиентами. Когда на семинаре разбирается тема конфликта, кажется, что накаляются не только чувства менеджеров, заново переживающих ситуации общения с агрессивно-настроенными клиентами, но и сама атмосфера вокруг. Работа с конфликтным заказчиком всегда несет с собой психологическую нагрузку и требует от менеджера знания специальных приемов.



Всех агрессивно настроенных клиентов можно распределить на одной шкале. С одной стороны находятся клиенты, ведущие себя вежливо и корректно с точки зрения общепринятых норм, но “выдающие” свои истинные чувства через невербальные каналы общения: раздраженный голос, иронический тон, нахмуренные брови, сжатые губы, напряженное выражение лица, недовольный взгляд. Про такого клиента обычно говорят:

“Он только входит в офис, как я уже чувствую, что он настроен недоброжелательно”. С другой стороны шкалы находятся клиенты, конфликтные отношения с которыми приводят к плачевным результатам для деятельности всей фирмы, начиная с потери прибыли и кончая судебными разбирательствами. Одна туристическая фирма, занимающаяся организацией круизов, обратилась ко мне с такой проблемой: почти после каждого круиза находились отдыхающие, недовольные работой фирмы. Они требовали, чтобы им вернули затраченные деньги, и обращались с жалобами в различные контролирующие организации. И если вначале клиенты бывали воодушевлены идеей побывать в нескольких странах и к тому же подышать морским воздухом, то к концу плавания эти же клиенты собирались в стачечные

комитеты, требуя администрацию к ответу. После плавания наиболее активные приходили “обратно за своими деньгами”, доставляя сотрудникам немало хлопот в процессе их успокоения. Наличие постоянных конфликтов с клиентами приводило к определенным финансовым потерям и формированию негативного образа турфирмы.

Несмотря на большое разнообразие конфликтных ситуаций, всех их объединяет один и тот же вопрос: “Как с такими клиентами построить отношения сотрудничества?”

Некоторые менеджеры в процессе обсуждения конфликтных ситуаций заявляют, что они сами, когда бывают в роли клиента, “никогда не задают глупых вопросов”, “всегда с пониманием относятся к проблемам фирмы”, “никогда не злятся, не ругаются, а тем более не скандалят”. Но потом оказывается, что у каждого участника бывают состояния, когда он недоволен, раздражен и не собирается относиться к собеседнику с пониманием. Вспоминаются и случаи, когда в роли клиента “правильный” менеджер вел себя отнюдь не так доброжелательно, как положено вести себя “хорошим” клиентам.

Нравится нам это или нет, но мы живем в стране, уровень агрессивности которой значительно превышает уровень агрессивности западных стран. Поэтому, как это ни печально, нам приходится иметь дело с большим количеством конфликтных клиентов, чем нашим западным коллегам, и справляться с ббльшим количеством собственного раздражения, возникающим в процессе общения с трудными покупателями. Такая ситуация является следствием многих причин. Давайте рассмотрим только некоторые из них.

Уровень агрессивности напрямую связан с уровнем тревожности. Чем тревожнее, неуверенное чувствует себя человек, тем больше он подвержен влиянию различных “мелких и крупных” неприятностей, происходящих вокруг. Отсутствие внутреннего спокойствия и гармонии приводит к тому, что любые трудности выводят человека из себя, заставляют нервничать и раздражаться. Неважно, каким образом человек справляется с собственным раздражением: “выплескивает” его наружу или оставляет его внутри. Важно, что это

раздражение никуда не уходит. Если человек не может каким-то образом трансформировать его в другое, более конструктивное чувство, то оно постепенно накапливается и ждет “удачного” повода для выхода наружу.

В нашей стране фактором, в наибольшей степени способствующим высокому уровню тревожности, является нестабильность. Политическая и экономическая нестабильность способствуют тому, что люди не чувствуют собственной защищенности и безопасности. Сегодня бизнес приносит хорошую прибыль, завтра вводятся новые налоги — бизнес

107

разрушается, становится невыгодным. Сегодня есть хорошая высокооплачиваемая работа, завтра фирма закрывается, и сотрудник остается без работы, пополняя ряды безработных. Люди не чувствуют себя в безопасности и в физическом смысле этого слова Этому помогают сводки о растущем уровне преступности и огромном количестве нераскрытых убийств и грабежей Кроме того, множество людей, которые и являются нашими розничными клиентами, находятся в ситуации выживания. Ежедневная забота о куске хлеба отнюдь не способствует достижению внутренней гармонии. Тревожности, которая связана с внешней ситуацией, подвержены в большей или меньшей степени все наши клиенты, в том числе и мы сами.

Во многом повышенный уровень тревожности связан с теми нормами, правилами и ценностями, которые господствовали в тоталитарном государстве. К психологическим методам, обслуживающим функционирование тоталитарного государства, относятся жесткие запреты, критика, давление. В той или иной степени каждый ребенок в СССР (наш взрослый клиент сегодня) испытал на себе особенности тоталитарной культуры. Возможно, это были раздраженные родители, которые часто кричали на него, так как очень уставали на работе. Возможно, это была грубая воспитательница детского сада, которая просто не умела правильно обращаться с детьми. Возможно, это была другая психотравми-рующая ситуация. У каждого было достаточно возможностей получить свою “порцию” агрессии, так как в какой-то степени агрессивное поведение поощрялось обществом. Считалось полезным сделать ребенку лишнее замечание, а выговор рассматривался необходимой мерой воспитания как для детей, так и для взрослых. Кроме того, некоторые социальные условия несли в себе потенциальную психотравму. Так, в середине 60-х годов матери должны были выходить на работу через два месяца после родов. Соответственно ребенок, максимально нуждающийся в тепле и заботе в этот период, попадал в ясли, где не мог чувствовать себя психологически защищенным. Это чувство недостаточной защищенности многие из наших клиентов несут в себе, порой не подозревая об этом.

Каким образом переживания детства влияют на наши отношения с клиентом сегодня? Менеджерам, чей бизнес связан с предоставлением услуг (продажа недвижимости, туристические поездки, банковские услуги и др.), знакомы избыточная подозрительность и недоверие, которые испытывают некоторые клиенты. Ощущение враждебности внешнего мира, появившееся в результате психотравмы, стало переноситься на всех окружающих, в том числе и на продавцов, которые “обязательно обманут”.

108

Нехватка любви, поддержки, понимания, избыточное количество критических замечаний и жестких наказаний способствовало формированию враждебного отношения к другим людям. Вместе с тем нормы тоталитарного государства “предлагали на выбор” несколько вариантов агрессивного поведения, начиная от хмурого недовольства и настороженности и заканчивая скандалами с хлопаньем дверью и рукоприкладством. Если за десять лет невозможно вылечить экономику, то изменить культурные нормы, складывавшиеся годами, еще труднее. Каждый из нас в какой-то степени является носителем этих норм. Поэтому в ситуации, когда возникает неопределенность или ожидания расходятся с реальностью (как в случае с участниками круиза), многие клиенты бессознательно прибегают к испытанному средству — критике, демонстрации раздражения, борьбе с “плохой” фирмой. Для некоторых клиентов ругательства стали настолько привычными, что порой являются средством выражения совершенно других эмоций— растерянности, неуверенности, потребности в информации. Крайней степенью такого несоответствия являются клиенты, сообщающие о своих интересах и пристрастиях с помощью матерных слов.

Безусловно, мы не можем изменить экономическую ситуацию, чтобы наши клиенты чувствовали себя уверенно и могли спокойно заниматься своим делом. Мы также не можем “вылечить” их от детских травмирующих переживаний, так как это задача психотерапевта. Мы даже не можем изменить уровень их культуры и научить их эффективным навыкам общения. Но мы можем научиться с ббльшим пониманием относиться к их “выпадам” и научиться использовать эффективные приемы, позволяющие решить конфликтную ситуацию.

Неэффективные приемы реагирования на критику

Кроме того что наши клиенты хмурятся, говорят раздраженным тоном, сидят в закрытой позе и снисходительно поглядывают на нас в процессе деловых переговоров, они часто прибегают к вербальному способу выражения агрессии — критике. Особенно часто критические замечания используют российские клиенты. Причем часто за демонстрацией недовольства прячутся растерянность (“Вдруг кто-то поймет, что я не очень хорошо разбираюсь в товаре”), потребность в информации (“Никак не могу разобраться, чем эта модель лучше”), сомнения (“Сомневаюсь, действительно ли он стоит таких денег”), трудности вхождения в контакт (“Что-то он слишком бойко разговаривает, надо ему как следует ответить”), страх ответной агрессии (“Надо сразу проявить себя, чтобы он знал, с кем говорит”), страх обмана (“Вокруг столько случаев обмана, надо быть настороже”) и другие переживания, в которых клиент

боится признаться не только окружающим, но порой и себе самому.

Профессионально работающий менеджер с точки зрения проявлений собственных эмоций находится в менее выгодном положении, чем клиент. Стремление продать товар каждому заинтересованному клиенту, пусть даже с “неправильным” поведением, желание сохранить с ним партнерские отношения порой требуют от менеджера титанических усилий. Необходимость придерживаться корректного стиля общения заставляет продавца искать другие пути “выхода” собственных эмоций, которые в некоторых случаях бывают неэффективны и ведут в свою очередь к повышению уровня агрессии у клиента.

В качестве примера мы хотим привести такой неэффективный способ “отреагирования” собственных эмоций, изобретенный одной из “опытных” продавщиц фирменного кондитерского магазина. Работа продавца в отделе развесных изделий достаточно трудна, особенно если это конфеты. Покупатели стремятся взять несколько наименований конфет по 100—200 граммов. Поэтому продавцу приходится длительное время обслуживать одного клиента. Кроме того, в процессе взвешивания клиент размышляет над тем, достаточно ли вкусны именно эти конфеты и соответствует ли этот сорт его сегодняшнему настроению. Частенько бывает, что клиент принимает другое решение. Это бывает нелегко пережить продавщице, только что старательно взвесившей очередные 100 граммов. Наша продавец находила выход для собственного раздражения таким образом. Она наклонялась под прилавок якобы для того, чтобы взять очередную порцию конфет, и там произносила все, что она думает по поводу незадачливого клиента. До покупателя из-под прилавка доносились сочные ругательства. Не зная как реагировать на такие приемы общения (ведь ругательство предназначалось вроде бы не ему), клиент быстро покидал территорию “гостеприимного” магазина. Надо сказать, что эта продавец работала еще в социалистические времена, поэтому скорее всего ее способ не применим сегодня и грозит его “использователю” увольнением с работы.

При всем многообразии неэффективных способов реагирования на критику выделяют четыре стиля общения, применение которых ведет к усилению конфликта между менеджером и клиентом.

1. Ответная агрессия. К этому стилю относятся оскорбления в адрес клиента, ответные критические замечания и различные способы демонстрации собственного раздражения. Примером может служить следующий диалог. Клиент, еще не “отошедший” после ссоры с женой, спрашивает менеджера с раздражением в голосе: “Почему у вас такой высокий процент?” Менеджер, бессознательно раздражаясь в ответ, отвечает с той же интонацией: “У нас здесь не благотворительная

организация”. Клиент, принимая оборонительную позу, с еще большим раздражением в голосе: “Я понимаю, что у вас не благотворительная организация, но все таки процент у вас выше, чем в фирме “Суперчудо”. Менеджер: “Ну и идите туда, вас ведь никто не держит”. Совершенно разъяренный клиент уходит, бормоча себе под нос: “Не фирма, а бог знает что”.

Мы привели пример, где ответная агрессия выражена вполне отчетливо. И сейчас, к счастью, большинство менеджеров не позволяют себе так грубо общаться с клиентом. В то же время фразы, содержащие в себе ответную агрессию, достаточно часто слетают с языка менеджера средней руки, не отдающего себе отчета, к каким последствиям приводит его общение. Наиболее типичные обвинения, используемые такими торговыми агентами (особенно в случаях, когда клиент действительно не прав), выглядят так: “Вы не разбираетесь в товаре так хорошо, как я, поэтому ваша критика неправильна”, “Вы не видите собственной выгоды”, “Вы не понимаете, что у нашей фирмы есть свои ограничения, и мы не можем сделать все, как вы хотите”, “Вы не правы” и др. От таких фраз достаточно просто избавиться, если внимательнее следить за своей речью. Труднее “отделаться” от несловесных способов проявления агрессии: раздражительной, резкой, недоброжелательной и иронической интонации, недовольного, хмурого выражения лица и пренебрежительных жестов. Подчас “правильная” фраза, сказанная “слишком” вежливым тоном, обижает клиента в большей степени, чем открытая конфронтация. Если изобразить скульптуру “Общение двух агрессивно настроенных собеседников”, то это будут два человека, стоящие друг против друга в позе “руки в боки”. Оставаясь в такой позе, договориться р чем-то позитивном практически невозможно.

Некоторые менеджеры оправдывают свои агрессивные фразы таким образом: “Это не настоящий клиент, он просто зашел посмотреть” или “Этот все равно ничего не купит, а звонит, потому что делать нечего”. В ответ на эти замечания я всегда спрашиваю: “Кто из присутствующих бродит по офисам или названивает по газетным объявлениям, когда нечего делать?” Почему-то никто из присутствующих не отзывается. Конечно, среди потенциальных клиентов встречаются иногда сумасшедшие, но большинство посетителей приходят “посмотреть” товар с определенной целью. Не все из них приобретают товар сразу. Но их решение о будущей покупке может сильно зависеть от того, насколько эффективно вы поговорили в данный момент. Продавец-консультант мебельного салона, имеющий наибольший объем продаж среди других сотрудников, рассказал нам такой случай. Несколько раз подряд в магазин заходила бабушка с бидончиком. Никто из продавцов не обращал

на нее внимания. “Что может купить бедно одетая пенсионерка в таком дорогом салоне?” Но Михаил разговорился с ней. И оказалось, что она заходит в магазин, действительно, после покупки молока, но заходит

не просто так, а присматривает новую мебель для своего вполне обеспеченного сына, который слишком занят и может зайти в магазин только в выходные. В результате этой беседы в ближайший выходной семья бабушки с бидончиком приобрела именно ту стенку, которую присмотрела клиентка, зашедшая в магазин “просто так”.

2. Уход из ситуации. Действительно, некоторые клиенты бывают просто невыносимы. Их ожидания не соответствуют реальности, а претензии ничем не обоснованы. С ними просто не о чем говорить. Уход из ситуации может осуществляться физически. Менеджер покидает своего клиента, используя какой-нибудь предлог, ставит таблички “Учет”, “Перерыв по техническим причинам”, “Обед” или идет за представителем администрации, которому можно “сбросить” трудного клиента. Иногда сотрудники офиса полагают, что пребывание в одиночестве “охладит” клиента и он сам справится со своими чувствами. Это ошибочное мнение. Покупатель может немного успокоится, если его вежливо попросили подождать, предложили чашечку кофе и, самое главное, пообещали решить его проблему Если же клиент чувствует, что от него просто хотят отделаться, его раздражение многократно усиливается. Директорам магазинов и руководителям фирм, чьи сотрудники не умеют (или не хотят) решать конфликтную ситуацию, хорошо знакомы разъяренные посетители, доведенные до крайней степени раздражения с помощью технологии “отфутболивания”.

Уход из ситуации может совершаться и более “мягким” способом. В этом случае менеджер либо делает вид, что занят каким-то очень важным делом: перебиранием бумаг, заполнением документации, разговором по телефону или обдумыванием важных проблем. Совсем неуловимый уход из ситуации может выражаться в отсутствующем равнодушном взгляде. Вообще взгляд является наиболее точным показателем включенности менеджера в проблемы клиента. Попробуйте в процессе беседы сфокусировать свой взгляд не на лице собеседника, а на воображаемом предмете, находящемся за головой партнера по общению. Вы увидите, что человек начнет нервничать и разными способами попытается вернуть ваше внимание. Одним из способов является “повышенный тон”, используя который клиент надеется, что сейчас-то уж его точно “заметят”. Мы не говорим о ситуации, когда менеджер просто не смотрит на клиента. Нередки случаи, когда именно безупречно вежливые фразы, сказанные “мимо” покупателя, приводят к конфликтным ситуациям.

3. О б м а н. В российском бизнесе, который только-только встает на ноги, достаточно часто встречаются ситуации обмана. Реклама обещает одно, а клиент получает нечто другое. Фирма убеждает, что предоставляемая услуга уменьшит количество проблем, а проблем, наоборот, прибавляется. В свою очередь клиенты, привыкшие к обману, настороженно относятся к любым обещаниям и заверениям. Патологический круг недоверия может быть прерван только длительными честными и открытыми отношениями с клиентом. Иногда кажется, что обман поможет решить проблему. Если мы сейчас пообещаем клиенту “земной рай”, то он поверит нам и успокоится. А потом, когда придется выполнять свои обещания, может быть, клиент уже и забудет о своих желаниях.

Обман может иметь сиюминутный успех, но после того как клиент поймет, что его обманули, его раздражение многократно увеличится. Кроме того, будет потеряна важная основа, на которой может строиться дальнейшее сотрудничество— доверие. Директор одной из частных школ в общении со своей клиенткой, матерью трудного ученика, использовал все возможные способы, усиливающие агрессию своей собеседницы. Недовольная успехами сына, родительница пришла в кабинет к директору, чтобы обсудить эту проблему с ним лично. Она была очень раздражена и считала, что ее раздражение обосновано. Она платит за обучение немалые деньги, а учителя не могут наладить контакт с ее сыном. Она была очень сердита, когда пыталась пройти к директору. Директор предпочел уйти от разговора, передав через секретаршу, что у него уроки и он придет поздно. Когда через два часа директор возвращался в свой кабинет, то надеялся, что неприятная посетительница уже ушла. Но не тут-то было. Она набросилась на него, как разъяренная львица, и стала предъявлять претензии, которые за два часа ожиданий лишь усилились. Теперь директору действительно было необходимо уехать, так как он опаздывал на важную деловую встречу. Но обиженная клиентка решила поговорить с ним во что бы то ни стало и загородила своим крупным телом выход из приемной. Тогда директор придумал “хитрый” ход, который стоил ему потом долгих проверок из вышестоящих организаций. Он бросил ей под ноги дипломат. Женщина, конечно же, испугалась, и освободила проем. Директор, воспользовавшись ее замешательством, выбежал в коридор. В ответ ему неслись нецензурные ругательства. Подсчитайте, сколько ошибок допустил директор.

4. Оправдание. Обычно к такому стилю поведения прибегают менеджеры, недостаточно уверенные в собственных достоинствах и достоинствах своего товара. Иногда это происходит, когда критика клиента действительно справедлива и продавец чувствует себя винова-

тым. Иногда это связано с неуверенностью в себе или страхом перед более “могущественным” клиентом. Клиенты могут приобретать в глазах менеджера могущество за счет своего богатства, власти, умения держаться. Иногда торговые агенты напрямую связывают свое материальное благополучие или продвижение по службе с успешностью общения именно с этим единственным клиентом. Такой статус клиента заставляет продавца занимать позицию “снизу”— заискивающе улыбаться, виновато извиняться, суетиться и неуверенно отвечать на возражения.

Оправдание похоже на демонстрацию “полной незащищенности” в животном мире. Так, если волк,

признающий свою слабость, ложится на спину и показывает противнику свой живот, более сильный конкурент не трогает его. Действительно, некоторые клиенты, когда слышат оправдание, несколько "сбавляют обороты" и перестают сердиться. Но большинство покупателей реагируют на такой стиль поведения усилением агрессии. "Раз он оправдывается, значит, действительно виноват". Кроме того, обычно после завершения конфликта менеджер, занимавший позицию "снизу", остается с неприятным осадком в душе. "Складирование" таких переживаний еще больше снижает уверенность продавца в себе, приводит к хроническому напряжению и дискомфорту.

^> Ответная агрессия, уход из ситуации, обман ,-^-) и оправдание являются неэффективными способами реагирования на критику



Эффективные приемы реагирования на критику

Эти приемы базируются на уверенном стиле поведения.

Оскорбления, критика, не подкрепленная конкретными доказательствами, обман и манипуляция унижают достоинство клиента и отражают желание продавца добиться собственных преимуществ за счет интересов другой стороны. Использование методов общения, не учитывающих интересов клиента, подходит лишь для менеджера, стремящегося к сиюминутной прибыли и не рассчитывающего на прибыль от долговременного сотрудничества.



Ф ч Уверенный стиль поведения предполагает,
У*\ что собеседник относится с уважением как к собственным интересам, так и к интересам партнера по общению

Каким же образом можно договориться с раздраженным, агрессивно настроенным собеседником, учитывая интересы двух сторон? Лучший способ помочь клиенту справиться с напряжением, недовольством и

раздражением — дать ему возможность выговориться. Пока собеседник не "выпустит пар", он не сможет общаться спокойно и рассудительно. Эмоции будут "захлестывать" его. И не позволят ни выслушать мнение менеджера, ни тем более логически взвесить все "за" и "против". Даже если наш клиент постарается держаться спокойно, все равно большая часть его энергии будет направлена на то, чтобы справляться со своими эмоциями. Менеджер поможет покупателю успокоиться, если внимательно выслушает критические замечания и прояснит смысл недовольных реплик.

Клиента также необходимо выслушать, чтобы понять, в чем истинная причина недовольства. Часто в состоянии раздражения человек сам не может точно сформулировать, что его так разозлило. Клиент поругался с женой, а "цепляется" к медленной погрузке. Долго искал офис, запутался и теперь сердится на работника фирмы: "Неправильно сказали адрес". Конечно, вряд ли клиент будет делиться с нами подробностями своей интимной жизни, но внимательное отношение и поддержка помогут ему "прийти в себя" и справиться с раздражением.

Некоторые менеджеры воспринимают "выслушивание" нападок клиента как проявление собственной слабости: "Что это он будет говорить всякую ерунду, да еще в таком тоне, а я его должен слушать?" Нам кажется, что за такой позицией прячется страх перед агрессивным собеседником и неуверенность в себе. Давая возможность собеседнику высказаться, менеджер посылает ему сообщение: "Я не боюсь вашего раздражения и готов помочь вам справиться с ним". Иногда в таких случаях помогает понимание, что ббльшая часть агрессии клиента принадлежит именно ему и связана с работой менеджера только косвенно.

Выделяют три типа критики:
обобщенную (огульную), несправедливую и справедливую

В зависимости от типа критики используются различные приемы.



1. Обобщенная, или огульная, критика. К ней относятся различного рода оскорбления ("Не фирма, а бог знает что", "Безобразие сплошное", "Ваш менеджер отвратительно работает" и другие более крепкие высказывания) и фразы, включающие *обобщающие* слова "никогда", "всегда", "никто", "все время", "ничего" ("Вы все время опаздываете с поставками", "На вас никогда нельзя надеяться", "Здесь нечего купить"). Эти высказывания мало связаны с реальностью и указывают в большей степени на эмоциональное состояние собеседника. Если бы менеджер действительно отвратительно работал и делал все не так, как положено, вряд ли бы его держали на работе.

Фирма, недобросовестно выполняющая сроки поставок, наверняка имеет хотя бы одну или две поставки, сделанные в срок. При ответе на огульные высказывания (при условии, что вы действительно хотите договориться с клиентом) возможно использование лишь одного приема— *конкретизации: "Что вы конкретно имеете в виду?"* или *"Что вам конкретно не нравится?"*

Пример 1.

— Безобразие, не фирма, а бог знает что.

— Что вы конкретно имеете в виду?

— В рекламе было указано, что вы продаете запчасти УПР-28, а я их не вижу.
— Давайте посмотрим вместе.

Пример 2.
— Здесь ничего нет.
— А что вы конкретно ищете?
— Я хотел посмотреть холодильные установки, но это не то, что мне надо.

Использовав в обоих случаях прием конкретизации, менеджер помог клиенту сформулировать истинную (или более конкретную) причину раздражения, установил с клиентом первый контакт и получил минимальную информацию о его интересах.

Иногда торговые агенты при ответе на обобщенную критику "попадаются на крючок". Они начинают злиться: "Зачем же вы сюда пришли, если это такая плохая фирма", или оправдываться: "Нет, у нас очень хорошая фирма, просто не всегда получается все, как хочется".

2.Несправедливая критика. К ней относятся высказывания, которые, по мнению менеджера, не отражают реального положения вещей ("Вы плохо обслуживаете клиентов", "Эта документация подготовлена непрофессионально", "Вы плохо знаете свой товар", "У вас завышенные цены"). При ответе на несправедливые критические замечания можно использовать несколько приемов:

1) *конкретизация;*

2) *альтернативный вопрос.* "Вы плохо обслуживаете клиентов", "Вам не понравилось, как я с вами разговариваю или как оформляю документацию?", "Мне не нравится, что приходится долго ждать". Альтернативный вопрос так же, как конкретизация, позволяет понять причину раздражения клиента;

3) *вытягивание критики.* "Мне не нравится, что приходится долго ждать", "Вам не нравится, что приходится долго ждать, что еще вам не

нравится?", "Еще мне не нравится, что мне не предложили кофе", "Вам не нравится, что приходится долго ждать, вам не нравится, что вам не предложили кофе, что еще вам не нравится?", "Все, остальное нормально". Данный прием эффективно использовать с клиентами, испытывающими сильное раздражение. Вытягивание критики позволяет им "освободиться" от негативных переживаний и понять, что к их мнению, пусть и критическому, относятся с интересом. Как и во всех остальных случаях, здесь очень важна интонация, с которой произнесена та или иная фраза. "Правильная" фраза, сказанная ироничным тоном, будет воспринята как издевка;

4) *выражение понимания.* "Мне не нравится, как товар упакован", "Я понимаю вашу обеспокоенность. Вы, конечно же, хотели бы доставить товар целым и невредимым?", "Конечно", "По нашему опыту, несмотря на внешний вид, эта упаковка очень прочная и не доставит вам лишних хлопот";

5) *прояснение намерений.* Данный прием эффективен в случаях, когда клиент пытается манипулировать собеседником. Клиент: "Почему так получилось, что у вас такой бедный ассортимент?". "Вы действительно хотите получить ответ на этот вопрос?", "Да нет, я хотел купить три модели насосов, которые у вас были на прошлой неделе";

6) *открытое выражение чувств.* "Ваша фирма плохо работает", "Мне тяжело это слышать, мы стараемся сделать все, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания", "Я не хотел вас обидеть, мне просто надо быстрее решить проблему с возвратом бракованного товара".

3. Справедливая критика. Как это ни печально, но в нашей жизни бывают ситуации, когда недовольство клиентов является обоснованным, а критические замечания справедливыми. Справедливой считается критика, которая, по мнению менеджера, отражает реальное положение вещей. Обычно такие замечания конкретны и опираются на факты. "В вашей рекламе не были указаны сроки действия скидок", "Этот пылесос бракованный", "Вы опоздали на нашу встречу на 10 минут". Единственным правильным ответом на справедливую критику является *согласие с возможной правдой.*

"Да, действительно, в нашем объявлении от 23 августа время действия скидок не было указано", "Да, действительно, у этого пылесоса не работает кнопка включения", "Да, действительно, я опоздал на 10 минут. Извините". Важно, чтобы продавец соглашался со справедливой критикой клиента уверенным тоном. В этом случае согласие воспринимается как *принятие ответственности* за свои действия. Даже при наличии ошибок и недоработок в своей деятельности (а у кого их нет?)

согласие менеджера для клиента означает понимание справедливости его претензий. Этот шаг сохраняет доверие клиента и открывает пути для совместного поиска вариантов решения проблемы. Иногда продавец не соглашается с критикой клиента, потому что согласие с его точкой зрения требует дальнейших шагов по исправлению ситуации (бракованный пылесос необходимо менять) или согласие больно бьет по самооценке торгового агента (признание в неудачно составленной рекламе может восприниматься как упрек в недостаточном профессионализме).

Как справиться Мы можем эффективно договариваться с кли-**с собственным** ентом, демонстрирующим агрессивный стиль **раздражением?** общения. Мы можем помогать ему справляться с собственным гневом и

раздражением. Мы можем хорошо понимать, чем вызвано его конфликтное поведение. В то же время избыточное количество агрессивно настроенных клиентов приводит к тому, что наши “не-отреагированные” переживания накапливаются, что в свою очередь приводит к хроническому напряжению и эмоциональному дискомфорту.

Менеджер крупной компании по продаже недвижимости поделилась с нами своими переживаниями: “После окончания рабочей недели я никак не могу отойти после разговора с Соколовым, а к вечеру в воскресенье я думаю о том, что скажу Селиверстову. Мой муж уже просто не может слушать про моих клиентов”. Не освободившись от негативных переживаний, связанных с предыдущими клиентами, невозможно эффективно общаться с новыми. Эмоционалвная “взвинченность” обязательно найдет для себя лазейку и проявится в нашей интонации или во взгляде. В свою очередь клиент, “уловив” раздражение в поведении продавца, станет вести себя более напряженно и настороженно. Это взаимодействие похоже на замкнутый круг, существование которого приводит не только к плохому самочувствию людей, которые в него вовлечены, но и к совершенно конкретной потере прибыли для фирмы. Иногда менеджеры говорят: “Просто нужно время, чтобы успокоиться”. В некоторых случаях время действительно “лечит”, но чаще всего “невылеченные” переживания оседают в закоулках бессознательного и оттуда ведут свою разрушительную работу. Кроме того, обычно клиенты приходят за решением собственных проблем и абсолютно не готовы вникать в чужие.

Необходимо время от времени давать выход собственному раздражению

Существуют несколько методов, с помощью которых менеджер может справиться с собственными негативными переживаниями, являющимися следствием беседы с “трудным” клиентом. Эти методы осно-



ваны на использовании своего воображения для работы с накопившимися эмоциями. Метод *визуализации* сводится к тому, чтобы представить себя самого себя делающим то, чего в реальности сделать нельзя. Например, мы не можем накричать на клиента или сломать об его бестолковую голову что-нибудь тяжелое. Но мы можем представить эти ситуации в своем воображении, при этом не причинив никому вреда. Возможно несколько вариантов визуализации. Вы можете выбрать для себя наиболее подходящий способ.

1. Избавление от раздражения с помощью “заземления”. В этом случае можно представить агрессивные импульсы, исходящие от клиента, в виде мощного пучка отрицательной энергии, проходящего сначала через вас, а потом уходящего в землю. Важно почувствовать, что луч унес с собой все негативные переживания, от которых вы хотели избавиться.

2. Избавление раздражения с помощью дыхания. Этот способ использует визуализацию и дыхание вместе. В процессе выдоха некоторые мышцы расслабляются, в том числе и те, в которых локализируется напряжение. Лишая наше раздражение физиологической основы, мы способствуем тому, чтобы оно исчезло вовсе. Встаньте в удобную для вас позу, прочувствуйте свое дыхание. Сделайте носом медленный глубокий вздох. Представьте себе, что в процессе вдоха все напряжение и раздражение, скопившееся в организме, поднимается вверх к ротовой полости. После того как вы сделали вдох полной грудью, резко выдохните и представьте себе, что с выдохом уходят раздражение, обида и горечь. Сделайте это упражнение несколько раз, пока не почувствуете, что действительно выплеснули неприятные для себя эмоции.

3. Освобождение от раздражения с помощью нелепых деталей. Используя в процессе визуализации нелепые детали, представляя своего обидчика в смешном виде, мы снижаем значимость конфликтной ситуации и уменьшаем те страх и недоверие, которые испытываем порой к своему оппоненту. Эта “передышка” на время помогает нам справиться с собственными переживаниями, чтобы потом более спокойно взвесить свое поведение в конфликтной ситуации. Вы можете придумать тысячи нелепых деталей, позволяющих улыбнуться или даже посмеяться. Можно представить, что у клиента вдруг выросли большие уши и он стоит и хлопает ими. Можно представить, что у клиента вырос хвост или он остался с одним глазом, или стал уменьшаться в росте и превратился в ворчливого гно-

мика, или вдруг оказался в нелепой одежде — чалме и туфлях с загнутыми носами. Важно выбрать образ, который вам легче всего вызвать и который веселит вас больше всего. Некоторые менеджеры испытывают чувство вины, когда пытаются представить клиента в смешном виде. Они считают, что могут такой процедурой навредить клиенту. Это ошибочное мнение. У каждого человека возникает свой неповторимый образ, который принадлежит только ему. Смешные нелепые образы помогают справиться с теми агрессивными чувствами, которые уже живут в нас. Именно они без дополнительной работы могут принести в дальнейшем вред нашему общению с клиентом.

4. Защита от трудных клиентов в общении с ними. Некоторые клиенты как будто заряжены чем-то отрицательным. Если вам приходится постоянно общаться с ними, то необходима какая-то защита от тех враждебных флюидов, которые они излучают. Эта защита поможет вам оставаться спокойными и не поддаваться на те выпады, которые предпринимает трудный клиент. Представьте себе, что в вашем распоряжении есть волшебный шит, экран или кокон, делающий ваше душевное состояние недосягаемым для

неприятного собеседника. Найдя удачный образ, делающий вас неуязвимым, можете постоянно использовать его в общении с этим человеком. Важно, чтобы ваш защитный барьер не стал препятствием к общению с другими людьми. Поэтому иногда можно представить себе, что ваша защитная стена имеет окно, которое вы открываете, когда хотите пообщаться с приятными людьми, и закрываете, когда приходится общаться с агрессивным клиентом.

5. Использование рисунка. Этот метод позволяет "расправиться" с копией своего обидчика, перенесенной на бумагу. Нарисуйте клиента, вызвавшего раздражение и злость. Необязательно стараться, чтобы он был похож на реального покупателя. Вы не художник и не обязаны хорошо рисовать. Нарисуйте его схематически. А теперь сконцентрируйте все раздражение против него в кончике карандаша и зачеркните, заштрихуйте или размалюйте его. Потом разорвите рисунок на мелкие кусочки. Если ваш гнев очень силен, то можете даже сжечь ваш рисунок, избавившись таким образом от навязчивых негативных переживаний. Если же чувствуете в себе художественный талант, нарисуйте карикатуру на вашего обидчика и повесьте ее рядом со своим рабочим местом. Один взгляд на карикатуру трудного клиента позволит сохранять хорошее настроение в течение всей деловой встречи.

6. Извлечение уроков из ситуации. Мы можем злиться или печалиться от того, что нам приходится работать с такими

\ трудными клиентами. Или мы можем радоваться тому, что трудные клиенты дают нам возможность совершенствовать свой профессионализм, навыки делового общения. Все зависит от того, как посмотреть на эту проблему. Второй взгляд дает нам массу преимуществ. Мы избавляемся от собственного неконструктивного раздражения (ведь клиента нельзя переделать) и начинаем анализировать собственное поведение. При разборе ситуации менеджеру важно искренне ответить на следующие вопросы.

1) "Что стало истинной причиной конфликтного поведения клиента?" Если вам на ум приходят ответы типа "Он всегда так себя ведет", "Он просто пришел поскандалить", значит, необходимо дальше искать ответ на этот вопрос. Иногда в этих поисках помогает "влезание в шкуру" клиента. И резкий конфликтный директор предприятия превращается в усталого, загруженного постоянными проблемами руководителя, у которого не хватает профессиональных знаний, чтобы оценить преимущества нового товара. Или ворчливая надоедливая пенсионерка превращается в одинокую больную женщину, экономящую каждый рубль.

2) "Какие мои фразы способствовали повышению раздражения, а какие снижали его? Почему?" Часто на этот вопрос трудно ответить, потому что мы не помним дословно, как развивался диалог. Многие профессионалы достигли высоких результатов в области сбыта с помощью систематических записей. Постоянная аналитическая работа позволила им избавиться от ошибочных ходов и освоить эффективные приемы заключения сделки. К любой записи можно вернуться некоторое время спустя, чтобы спокойно получить ответ на второй вопрос.

3) "В какой мере критика и недовольство клиента справедливы?" Иногда повышению агрессивности клиента способствует не работа одного менеджера, а сама организация работы внутри фирмы. Так, клиенту необходимо получить несколько подписей на разньк этажах. Или, как в случае с туристической фирмой, о которой мы говорили, клиента заранее обманывают из страха, что если он узнает правду о величине каюты и последствиях морской болезни, то ни за что не поедет в круиз. В этом случае менеджер не несет прямой ответственности за причины конфликтной ситуации, хотя "все шишки" сыплются именно на его голову. Вместе с тем торговый агент может предпринять определенные шаги по изменению патологической ситуации, высказав свою точку зрения или внеся предложения по изменению процесса обслуживания клиента. Как показывает опыт консультирования, большинство руководителей нуждаются в обоснованных предложениях, идущих "снизу". Ведь именно торговый агент, как никто другой, знает, как лучше обслужить клиента.

Ответ на вопрос "Что я сделаю теперь, если такая же ситуация повторится снова[9]" поможет подготовиться к следующей сложной ситуации

Не жалейте своего времени для анализа сложных и запутанных диалогов' Целостное понимание ситуации "вооружает" нас дополнительным арсеналом приемов, использование которых позволяет добиться с любым клиентом отношений взаимопонимания и сотрудничества

Упражнения



О Какой стиль решения конфликтной ситуации вы выбираете чаще всего — пассивный, агрессивный, манипулятивный (обман) или уверенный? Возможно, ваше поведение различно в зависимости от ситуации и от собеседника. Каким образом внешние обстоятельства и особенности собеседника влияют на ваше поведение"

О К какой критике чаще всего прибегают ваши клиенты? Запишите варианты эффективных ответов на стандартные критические замечания ваших клиентов

Глава 5 ТИПЫ КЛИЕНТОВ

Для каждого клиента — индивидуальный подход

Вы когда-нибудь замечали такой парадокс: одна и та же фраза, сказанная в похожей ситуации, совершенно неоднозначно воспринимается разными людьми[7] Одна и та же манера разговора может завоевать доверие одного клиента и вызвать раздражение у другого. Один и тот же стиль работы убедительно воздействует на одного делового партнера и совершенно не "производит впечатления" на другого Возможно, наибольшая трудность в работе продавца состоит в том, что ему постоянно приходится общаться с людьми, принадлежащими к различным психологическим типам У профессионального менеджера просто не может быть единственного "правильного" варианта общения.

Профессионалу в области сбыта необходимо иметь различные приемы для различных психологических типов клиента



Профессионал своего дела похож на Деда Мороза с большим мешком подарков Дед Мороз дарит кому пряник, кому игрушку, кому колпак, а кому сапожки При этом важно, что подарок достается именно тому, кто больше всех в нем нуждается Директор одной из фирм по продаже мебели таким образом объяснял своим менеджерам необходимость выбирать различный стиль общения в зависимости от особенностей поведения клиента' "Продавец должен быть актером Наш торговый зал такая же сцена, как в театре Если покупатель похож на быка,

я буду общаться с ним как бык, если он похож на маленькую мышку, я стану мышонком, если же он играет роль Гамлета, я стану Офелией".

Бывает, что клиенты разительно отличаются друг от друга. В то же время существуют общие личностные особенности, позволяющие объединить всю "палитру" разнообразных стилей поведения в несколько психологических типов. Клиентов можно классифицировать по различным основаниям. Здесь мы рассмотрим лишь два основания, в наибольшей степени влияющих на принятие решения. Ведь заключение сделки это всегда принятие решения, не правда ли?

Каждый клиент имеет свой индивидуальный "почерк" заключения сделки. Некоторые принимают решения "на лету", другим необходимо "сто раз" услышать одно **и** то **же,** чтобы принять наилучшее решение. На одних лучше всего воздействуют логические доводы и конкретные цифры. Других в большей степени привлекает эмоциональность. А логическое изложение фактов воспринимается как "малоинтересное".

Еще в начале века швейцарский ученый К.Г. Юнг высказал предположение, что поведение человека носит неслучайный характер. Оно может быть предсказано, так как базируется на различных *предпочтениях,* которые формируются в раннем детстве. В дальнейшем эти предпочтения влияют на все наше поведение. Юнг выделил две шкалы, на которых можно "разместить" всех людей. Первая описывает основания, с помощью которых мы принимаем решение. На одном полюсе данной шкалы находится ***мыслительный*** тип. К нему относятся люди, которые, принимая решение, предпочитают быть *логичными, беспристрастными и объективными.* На другом полюсе находится ***чувствующий*** тип. Люди, относящиеся к данному типу, при принятии решения особенное внимание обращают на эмоциональный фактор. Для них важны *межличностные отношения и субъективная оценка* ситуации.

Мыслительный тип (ориентация на объективные факторы)

Воспринимающий тип (ориенпща к* процесс)

Решающий тип (ориентация иа результат)

Вторая шкала определяет, на какие процессы человек нацелен в большей степени — на сбор информации или непосредственно на принятие решения. На одном полюсе данной шкалы находится ***воспринимающий*** тип. К нему относятся люди, стремящиеся к *накоплению всевозможной информации.* Они не торопятся с принятием решения и ру-

Чувствующий тип (ориентация на эмоциональные факторы)

ководствуются принципом "поживем—увидим". К этому типу как раз относятся покупатели, которым необходимо услышать информацию о товаре "в сто первый раз", прежде чем они примут окончательное решение. На другом полюсе находится ***решающий*** тип. Если человек принадлежит к этому типу, ему не составляет труда принять необходимое решение. Вся жизнь его имеет *четкую структуру, определенность* и строится по *жесткому расписанию.* К такому типу относятся покупатели, принимающие решение "на лету", без дополнительных раздумий. (Более полная классификация типов людей, разработанная на основе теории К. Юнга, описана в книге "Типы людей и бизнес", *Крегер О, ТьюсонДж. М.* М., 1995.)

Каким образом мы можем определить, к какому психологическому типу относится наш клиент?

Мыслительный тип

Основное предпочтение: в жизни главное — объективность и логика



Если наш клиент относится к мыслительному типу, то, скорее всего:

ОН держится спокойно и сдержанно, сохраняя невозмутимость даже в сложных ситуациях. Придерживается консервативного стиля одежды. Не терпит ярких, кричащих тонов, в наименьшей степени подвержен влиянию моды. Любит порядок, четкость и функциональность во всем. Пространство, занимаемое им, будь это письменный стол или кабинет, несет на себе отпечаток его личностных особенностей. На стенах вывешены лишь вещи, имеющие непосредственное отношение к работе, нет легкомысленных “финтифлюшек” и “ненужных” картинок. Ценит в любом деле ясность и точность. Симпатизирует людям, которые могут аргументирование доказать свою точку зрения, привлекая необходимые цифры и факты. Излишняя эмоциональность, “чувствительность” вызывают у него настороженность, а иногда и непонимание. Участвуя в споре, ему важнее всего отстоять собственную точку зрения, так как самое главное в споре — это истинное решение;

ОН обладает волевым характером. Стремится в любой момент найти обоснование правильности своих действий. Гордится своей объективностью, иногда может “не замечать” переживаний других людей, считая эмоциональные события явлением второстепенным, не заслуживающим столь пристального внимания. При принятии решения руководствуется логическими соображениями, старается взвесить все аргументы “за” и “против”. В процессе заключения сделки нуждается в объек-

тивной информации, хорошо относится к профессиональным терминам, часто интересуется внутренним “устройством” или технологией изготовления товара. Предпочитает общаться с менеджерами, хорошо владеющими информацией о товаре. -Большое внимание уделяет различного рода документации. Наиболее комфортно чувствует себя в общении со сдержанным собеседником, сохраняющим в течение беседы уважительную дистанцию.

Если мы работаем с таким клиентом, то:

НАМ необходимо выбирать для встречи одежду нейтральных тонов. Особенно важна в данном случае наша аккуратность. Держаться спокойно и уверенно. Не злоупотреблять излишней эмоциональностью и жестикуляцией. Сохранять в общении достаточно комфортную для клиента дистанцию. Для привлечения внимания в первую очередь излагать конкретные факты и цифры, а потом уже говорить об эмоциональной стороне дела;

НАМ необходимо при подготовке к встрече с клиентом необходимо собрать всю документацию, сопровождающую наш товар. Для принятия решения важно предоставлять всю объективную информацию. В противном случае мы можем потерять доверие клиента и тут же превратиться для него в “вымогателя” денег.

Убедительные слова для мыслительного типа: объективность, твердость, справедливость, четкость, аналитический, беспристрастный, подтвержден исследованиями.

Чувствующий тип



Основное предпочтение: в жизни очень важно прислушиваться к эмоциям и ощущениям

Если наш клиент относится к чувствующему типу, то, скорее всего:

ОН в процессе деловых переговоров держится эмоционально и доброжелательно. Внимательно слушает и поощряет нас к дальнейшим высказываниям (при условии, что мы в какой-то степени заинтересовали его). Предпочитает в одежде мягкие линии, ценит комфорт. Иногда одежда может быть достаточно яркой — что в этом плохого? Обстановка кабинета отражает сегодняшнее эмоциональное состояние. Там может царить полный хаос, а может — спокойствие и умиротворение. Часто на столе находятся вещи, имеющие отношение к личной жизни — фотографии, сувениры, книги. В процессе общения обычно внимательно слушает своего собеседника. Некоторые торговые агенты ошибочно истолковывают такое отношение как заинтересованность в

собственном товаре, как сигнал для разворачивания “наступательной кампании”. Потом они с удивлением обнаруживают, что с ними просто больше не хотят разговаривать;

ОН часто руководствуется субъективным пониманием ситуации, поэтому стандартные и логически обоснованные аргументы не оказывают на него достаточного влияния. Нуждается в эмоциональной подаче материала, учитывающей его личные интересы. С удовольствием оказывает людям услуги. Если стоимость предлагаемого товара не так уж велика, может совершить покупку исключительно из чувства хорошего расположения -к продавцу, при этом будет говорить, что действительно нуждается в этой “бесценной” вещи. Предпочитает во всем согласие и гармонию. Старается избежать конфликтов. Излишне наступательная манера общения может восприниматься как агрессивный стиль поведения. Восприимчив к мелким маркетинговым “уловкам” продавцов в виде поздравительных открыток, подарков и “специально подготовленных” рекламных материалов.

Если мы работаем с таким клиентом, то:

НАМ необходимо привносить в свою одежду эмоциональные детали. Элегантные шарфики для женщин и яркие галстуки для мужчин на фоне делового костюма позволят клиенту увидеть в продавце “близкого по духу” человека. Прежде чем переходить к “делу”, необходимо потратить достаточное время на установление

доброжелательных отношений. Разговоры о погоде, последних событиях и семейных проблемах в небольшой дозировке будут способствовать созданию доверительной атмосферы;

НАМ необходимо избрать мягкий дружеский тон разговора. На клиента эффективно будут действовать эмоциональные фразы и метафоры. Не злоупотреблять вниманием и хорошим отношением нашего собеседника. Не увлекаться собственными рассуждениями, не представляющими никакого интереса для клиента. "Подсовывать" различные бумаги следует только после того, как об этом попросят. Лучше "заменить" строгие показатели в документах личными более эмоциональными высказываниями. Если рассчитываем на длительные отношения с клиентом, следует поддерживать их с помощью знаков личной симпатии — подарков и поздравительных открыток.

Важно, что только мыслительный и чувствующий типы взаимосвязаны с полом. Так, примерно две трети всех мужчин относятся к мыслительному типу и почти такое же количество женщин — к чувствующему.

127

Убедительные слова для чувствующего типа: субъективность, эмоциональность, убеждение, гармония, чуткость, поддержка, хорошие отношения.

jQ, Основное предпочтение:
Решающий ^ Самое тавное
Тип *C^yf* в любой деятельности — результат

Если наш клиент относится /(решающему типу, то, скорее всего:

ОН двигается решительно и целеустремленно. Веши, находящиеся в контролируемом им пространстве, расположены по определенной системе. При работе с документацией необходимые бумаги подшиты в соответствующие папки, а каждая папка лежит в строго отведенном для нее месте. Вся деятельность направлена на получение результата— вне зависимости от того, чем он занимается, — может Заниматься коллекционированием спичек и всю свою активность тратить на поиск редчайшей коробочки спичек, а может с таким же упорством заниматься запуском нового производства;

ОН почти всегда руководствуется вопросом: к какому результату мы придем? Если деятельность не предвещает быстрого и понятного результата, то она становится скучной и неинтересной. Почти всегда знает, чего хочет. Отсутствие цели воспринимается как потеря контроля над ситуацией. Обычно такое положение вещей тревожит его, заставляет искать новые ориентиры в собственной деятельности. Большую часть дня выполняет запланированные заранее мероприятия. Считает, что каждый должен заниматься своим делом, не вмешиваясь в дела других. Пунктуален и аккуратен. Требует таких же качеств от других. Настороженно воспринимает неожиданности и сюрпризы. Считает себя человеком дела, что соответствует реальному положению вещей. Не тратит "лишнего" времени на установление доверительных отношений — не переносит "разговоров о погоде", когда речь идет о деле. В других людях ценит ориентацию на результат, собранность, решительность и пунктуальность. В то же время при общении со своим "зеркальным отражением" — представителем ярко выраженного решающего типа — часто раздражается, потому что его собеседник также жестко отстаивает собственные взгляды.

Если мы работаем с таким клиентом, то:

НАМ необходимо придерживаться точности и пунктуальности в отношениях с клиентом. Держаться энергично и собранно. Не поддерживать длительное время разговоры "о том, о сем". Использовать конкретные и четкие формулировки. Основное время тратить на описание того результата, который клиент получит после заключения сделки;

128

НАМ необходимо учитывать, что обычно человек, принадлежащий к ярко выраженному решающему типу, считает свое мнение максимально верным и правильным. По этой причину не стоит возражать и тем более спорить. Это пустая трата времени. Лучше подождать, когда клиент примет другое, возможно, диаметрально противоположное, но "свое" решение.

Убедительные слова для решающего типа: результат, определенность, план, структура, контроль, управлять, окончательный срок.

Воспринимающий тип



Основное предпочтение — в любой деятельности важен процесс

Если наш клиент относится к воспринимающему типу, то, скорее всего'

ОН любит узнавать что-то новое, даже если речь идет о каком-нибудь незначительном пустяке. Его внимание часто переключается с предмета на предмет. Для разговора выбирает то, что ему интересно в данный момент, или то, что попало в зону его внимания. Он не ставит перед собой определенных задач, а предоставляет возможность обстоятельствам "идти своим чередом". Некоторых торговых агентов раздражает тем, что принимает окончательное решение довольно долго;

ОН не говорит ни "да", ни "нет". В то же время может "изводить" продавца совершенно "посторонними" разговорами. Одна из главных особенностей — направленность на процесс. В отличие от решающего типа находит удовольствие не в получении результата, а в самом процессе — будь это процесс общения, знакомства с новым товаром или обсуждение проблем производства. Внимание занято определенного рода деятельностью

до тех пор, пока эта деятельность вызывает интерес. Как только деятельность перестает быть занимательной, она превращается в “обузу”. Не любит точности, выполнения сроков и строгих обязательств. Неплохо чувствует себя в ситуации неопределенности и предпочитает творческое самовыражение достижению “скучного” результата.

Если мы работаем с таким клиентом, то:

НАМ необходимо быть внимательным и терпеливым. Поддерживать темы, не имеющие непосредственного отношения к заключению сделки. Описывать достоинства товара с учетом личной заинтересованности и предпочтений нашего клиента;

НАМ необходимо предоставлять как можно больше информации о самом товаре, о его происхождении и устройстве. Та информация, которая покажется решающему типу “абсолютно ненужной”, может стать

для воспринимающего “удивительно интересной”. Такое отношение позволит ему включиться в процесс взаимодействия с товаром. Не следует торопить клиента с принятием окончательного решения, в то же время мы должны “быть начеку” и стараться завершить сделку в тот момент, когда интерес клиента максимален.

Убедительные слова для воспринимающего типа: гибкий, нерешенный, ориентировочный, по ходу дела, процесс, открытость, вопрос.

Конечно, это только на бумаге можно так четко разделить всех людей на ярко выраженные типы. В реальности все гораздо сложнее. Каждый человек неповторим и обладает индивидуальными, только ему присущими особенностями. Чаще всего мы относимся к смешанному типу, сочетая в себе предпочтения, относящиеся как к мыслительному, так и чувствующему, как к решающему, так и к воспринимающему типам. В чем же тогда ценность предложенной классификации?

Данный подход позволяет нам выделить ярко выраженные типы клиентов. Обычно покупатели, ориентирующиеся в жизни с помощью “крайних” предпочтений, относятся к разряду “трудных” покупателей. Общение с такими заказчиками требует определенного напряжения и сосредоточенности. Часто такие клиенты приобретают “широкую известность” внутри компании, так как их поведение обсуждается всеми заинтересованными лицами. Бывает, что менеджеры “общими усилиями” разрабатывают определенную линию поведения по отношению к этому клиенту. Бывает, что только два—три сотрудника могут эффективно договариваться с “тяжелым” для всех остальных клиентом. Данная классификация позволяет нам лучше понять, почему клиент выбирает тот или иной путь поведения, какими предпочтениями он руководствуется, какое ответное поведение необходимо выбрать менеджеру для успешного заключении сделки.

Данный подход требует повышенной наблюдательности. Для того чтобы правильно “продиагностировать” клиента, необходимо обращать внимание не только на его общий стиль поведения, но и на мельчайшие детали его внешнего вида, окружения и манеры общаться. Так, клиент воспринимающего типа может выглядеть решительным и деловитым в напряженной ситуации. А клиент решающего типа может производить впечатление человека, ориентированного на процесс в ситуации, когда тема беседы для него не очень интересна. Такой стиль поведения может “сбить с толку” менеджера, проявляющего недостаточное внимание к “второстепенным” деталям. При диагностике клиента следует обращать особое внимание на отдельные слова, которыми пользуется клиент, эмоциональное отношение, стоящее за логическими рассуждения-

ми и невербальные показатели общения. “Правильный диагноз” позволяет не только выгорать наиболее эффективный стиль общения с клиентом в настоящий момент, но и прогнозировать поведение клиента в будущем.

Важно, что данный подход позволяет лучше разобраться в собственных предпочтениях и установках. Иногда кажется, что наши особенности никоим образом не влияют на процесс заключения сделки. Порой все неудачи мы относим на счет клиента: здесь он не “дозрел”, здесь не понимает, здесь слишком туго соображает, а здесь невнимательно слушает. Однако чаще всего настоящие препятствия, не позволяющие эффективно работать с клиентом, находятся внутри нас, бессознательно управляя нашим поведением. К таким “препятствиям” относятся и наши предпочтения.

Личные предпочтения менеджера оказывают важное влияние на процесс заключения сделки



Если вы относитесь к *мыслительному* типу, то, скорее всего, подчиняете свою деятельность объективным факторам, пропуская чувства и “нелогичные” объяснения клиента “мимо ушей”. Чаще других типов продавцы мыслительного типа могут казаться холодными и высокомерными в беседе с покупателем. Когда факты говорят “сами за себя”, что еще нужно? Менеджеру, относящемуся к мыслительному типу, следует больше доверять собственным чувствам, ощущениям и “прихотям”. Тогда он сможет и в другом человеке — в данном случае в покупателе — “увидеть” эмоциональные процессы, влияющие на процесс заключения сделки.

Если вы относитесь к *чувствующему* типу, то прекрасно чувствуете настроение клиента и можете идеально “подстроиться” к его внутренним переживаниям. В то же время, возможно, вам не хватает твердости и решительности в тех случаях, когда покупатель “идет напролом” — демонстрирует агрессивный стиль

поведения, использует манипуля-тивные способы давления, упрямо снижает цену или жестко выторговывает всевозможные уступки. В этом случае вы можете согласиться с клиентом только ради сохранения “хороших отношений”, но в ущерб собственным интересам или интересам фирмы. Менеджеру, относящемуся к чувствующему типу, стоит иногда посмотреть на ситуацию беспристрастно, со стороны. В этом случае будут лучше видны объективные факторы заключения сделки.

Если вы относитесь ***к решающему*** типу, то ответственно относитесь к своей работе, стараетесь дать покупателю четкий исчерпывающий ответ на все его вопросы. Вы хорошо организуете процесс заключения сдел-

ки, не позволяя клиенту отвлекаться на посторонние темы. В то же время, возможно, вы бываете излишне настойчивы, когда покупатель сомневается, и начинаете давить на него, чтобы он “наконец-то принял правильное решение”. Менеджеру решающего типа важно “разрешить” себе не доводить все сделки до победного конца. Ведь торговля — это творческий процесс. В противном случае, если бы все было настолько определенно и организованно, усилия продавца мало бы чего стоили. Разве не так?

Если вы относитесь к *воспринимающему* типу, то эффективно налаживаете контакт с покупателем, задавая ему вопросы, проясняя его истинные намерения и расспрашивая его о сомнениях. Вы не давите на покупателя, заставляя его принять немедленное решение. В то же время иногда вы можете не добиться конкретного результата только благодаря своей настроенности на сам процесс деловых переговоров. Из-за своего желания поговорить “сразу обо всем” можете потерять доверие покупателя, нуждающегося в руководстве и определенности. Менеджеру воспринимающего типа важно сосредоточиться на нескольких наиболее важных свойствах товара, которые являются решающими для заключения сделки. Не следует “распыляться”, предлагая сразу несколько наименований товара. Когда клиент “созрел”, следует проявить твердость и организованность, как если бы вы принадлежали к решающему типу. Не бойтесь сказать: “В общем все-детали сделки мы обсудили, осталось только оформить необходимые бумаги” или “Отлично. Все решено. Как вам это лучше упаковать?”

Упражнения



О Представьте себе клиентов, с которыми вам трудно общаться. Какими предпочтениями они руководствуются в своей жизни? К какому психологическому типу их можно отнести?

О Начертите схему распределения различных предпочтений. Максимальное значение шкалы по каждой оси — 10 баллов (1 — предпочтение выражено слабо, 10 — предпочтение выражено сильно). Определите свое собственное положение в этой схеме. Найдите место в этой схеме для трех ваших знакомых и трех ваших клиентов.

О Начертите диаграмму психологических типов ваших клиентов. Какой процент, по вашим ощущениям, принадлежит мыслительному, чувствующему, решающему, воспринимающему и смешанному типам. Так, если клиенты являются руководителями компаний, то, скорее всего, среди них большое количество решающих и мыслительных, если же клиенты из творческой среды, то среди них преобладают чувствующие и воспринимающие.

Глава 6 КАК ПОВЫСИТЬ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Работу продавца характеризует большая психологическая нагрузка. Неважно, какой товар по каким каналам сбыта реализует продавец, ему в любом случае приходится много времени общаться с клиентами. Соответственно ему в избытке хватает равнодушных реплик, отказов и критических замечаний. Кроме того, работа торгового агента, заключающаяся в поиске клиентов, телефонных переговорах и частых визитах, связана с запланированными (а иногда и превышающими ожидания) неудачами и стрессами. Порой все вокруг только и твердят неудачливому менеджеру: “Не расстраивайся, просто держись увереннее, и у тебя все получится”.

Откуда взять столько уверенности? Каким образом менеджер может повысить уверенность в себе? Существуют различные источники, которые дают нам силу, уверенность и эмоциональный подъем в работе с клиентами. У каждого — своя “карта” источников, ручейков, рек и водопадов. Если мы в контакте со своими внутренними ресурсами, знаем об их существовании, чувствуем их в себе, умеем ими пользоваться, тогда эти ресурсы помогают в работе с клиентом, даже когда мы об этом не задумываемся. Если же источник “завален камнями” и “окружен буреломом”, нам периодически не хватает уверенности в себе, и это прекрасно чувствуют клиенты. Хотелось бы, чтобы при чтении этой главы вы еще раз заглянули “в глубь” себя для того, чтобы прочувствовать тот источник, который дает вам силы, и для того, чтобы разгрести отдельные камни, мешающие получать удовольствие от вашей работы. Многие источники связаны с нашими отношениями к работе, к другим людям, к себе и своему телу.

Отношение к работе. Мы постоянно встречаем продавцов (неважно, какой товар они продвигают: это могут быть кассиры-операционисты банка, менеджеры по продаже недвижимости или продавцы одежды), которые занимаются продажей только из-за того, что “она приносит деньги, на которые можно жить”. Мы постоянно сталкиваемся с людь-

ми, которым торговля не приносит ни капли удовлетворения, а только “отнимает силы”. Мы часто видим людей, которые мечтают заняться чем-то более интересным, а не “втюхиванием” недоброкачественного товара, но остаются работать, потому что не знают, где искать это “более интересное”

При таком отношении не помогут никакие приемы эффективного общения с клиентом. Эмоциональное неприятие собственной профессии, как кривое зеркало, будет “искажать” любой самый правильный прием, превращая его в оружие, действующее против успешной сделки При таком отношении почти невозможно хорошо работать и получать высокие доходы. Единственная ситуация, когда деньги “потекут рекой” без всякого усилия со стороны продавца, связана с продвижением невиданного по своим качествам товара, за которым клиенты стоят длинной вереницей, дожидаясь своей очереди. На нашем рынке такие ситуации случаются значительно чаще, чем на Западе. Но и они проходят слишком быстро, потому что конкуренты с соседней улицы начинают продавать такой же небывалый товар по таким же небывалым ценам. И продавец снова оказывается перед ситуацией, когда он должен привлекать и удерживать клиента. Некоторым менеджерам работа в сфере сбыта противопоказана, просто потому что им нужна другая профессия. Им необходимо набраться смелости, рискнуть и найти лучшее приложение собственных сил. Другим продавцам важно понять и “прочувствовать”, что может дать торговля для удовлетворения личных потребностей Если в процессе работы менеджер получает то, что соответствует его интересам и желаниям, то испытывает удовольствие и радость от работы Даже в трудных ситуациях он действует как “рыба в воде”, находя наиболее эффективные способы ее решения.

Тест. Оцените по 10-балльной шкале, какое качество в профессии продавца привлекает вас больше всего.

1 Возможность общения. Профессия продавца дает возможность взаимодействовать со многими людьми, обмениваться мнениями, впечатлениями, делиться личными переживаниями. Продвижение одних товаров требует кратковременного общения с покупателем, продвижение других — длительного сотрудничества. И в той, и в другой ситуации продавец будет успешно работать только в том случае, если сможет наладить доброжелательный контакт с клиентом, понять его интересы, “разделить” его переживания И ... получить от этого удовольствие. Если вам нравится общаться с разными людьми, то профессия продавца предоставляет для этого широкие возможности

Если же вы любите общаться только “по делу” и вам не интересны другие люди, то необходимость постоянно вникать в чужие интересы будет тяготить вас, способствовать возникновению эмоционального дискомфорта. В свою очередь постоянное напряжение будет передаваться и клиентам, они будут переходить в разряд “трудных”, “занудных” и “бестолковых”, что еще больше будет осложнять вашу работу

Тест. Оцените, пожалуйста, ваше желание общаться с другими людьми по 10-балльной системе (0—3 — общаюсь с незнакомыми людьми только в силу необходимости; 4— 6 — мне нравится общаться с другим человеком, когда он вызывает у меня интерес; 7—10 — почти любой человек может быть интересен в общении).



2. Возможность зарабатывать много денег Профессия продавца позволяет заработать неограниченное количество денег. Пользуетесь ли вы этой возможностью? Конечно, есть фирмы, где сотрудники, обслуживающие клиентов, получают лишь оклад, который не зависит от качества и количества заключенных сделок (если вас устраивает работа в такой фирме, то, скорее всего, вы предпочитаете стабильность и защищенность финансовой неопределенности и высоким заработкам). С другой стороны, существуют фирмы, предоставляющие своим торговым агентам максимальную свободу и выплачивающие достаточно высокий процент с каждой заключенной сделки. Если вы работаете в такой фирме, перед вами раскрываются широкие финансовые возможности. Разве не так?

Сколько стоит здоровье, благополучие, престиж и уверенность в себе? Ведь именно эти выгоды оплачивают клиенты. Порой стоимость и количество проданного товара зависят лишь от нашего умения преподнести его покупателю. Профессия продавца открывает неограниченные финансовые возможности. Сфера сбыта позволяет получать высокую прибыль в достаточно короткие сроки. Работа продавца не требует никаких капиталовложений. Вкладывая лишь собственную активность, энергию, общительность и компетентность, вы можете достичь высокого уровня благосостояния. Особенно верно данное утверждение для нашего рынка, где уровень конкуренции между сбытовиками еще недостаточно высок. Постоянно повышая свой профессионализм, продавец работает на собственное благосостояние



Тест. Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале ваше желание заработать много денег (0—3 — деньги надо зарабатывать "честным" трудом; 4—6 — работа продавца дает приличный доход, но много денег с ее помощью не заработаешь; 7—10 — я постоянно ищу новые возможности заключения выгодных сделок).

3. Независимость. Профессия торгового агента дает восхитительное чувство независимости, если продавец стремится к самостоятельности, ответственным решениям и не боится рисковать. В некоторых случаях менеджер, реализующий товар, может рассчитывать только на себя. Ему приходится работать на территории клиента, воспринимающего его визит как досадную помеху. Ему нельзя рассчитывать на поддержку своих коллег, а помощь его собственной фирмы в этот момент заключается лишь в рекламных материалах на товар.

Вместе с тем, если торговый агент владеет профессиональными навыками вступления в контакт и налаживания отношений с любым собеседником, если эффективно планирует визиты, телефонные звонки и рассылку рекламных буклетов, если создает и удерживает вокруг себя свой круг клиентов, он становится независимым от внешних обстоятельств. Более того, он использует эти внешние обстоятельства для достижения собственных целей. Работая на высоком профессиональном уровне, вы становитесь как бы организацией в одном лице, совмещая роли руководителя, подчиненного, маркетолога, эксперта по товару и психолога. Упадок фирмы или снижение популярности товара не смогут подорвать уверенность, потому что вы независимы. Стремление к независимости принесет успех только в том случае, если оно сочетается с ответственным отношением к своей работе. Работа в сфере сбыта требует четкого выполнения собственных обязательств, хорошей организации деятельности и умения брать на себя ответственность за рискованные решения. В противном случае стремление к независимости приводит к обнищанию торгового агента и возникновению озлобленности против своей профессии.

Тест. Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале, ваше стремление к независимости (0—3 — лучше всего работать за небольшие деньги, но в стабильной компании; 4—6 — иногда я принимаю рискованные решения; 7—10 — я выбираю независимый стиль работы порой в ущерб стабильности).

4. Творческий подход. Ни одна сделка не похожа на другую. Каждый клиент уникален, хотя порой замечания клиентов так похожи друг на друга. Любая сделка оставляет простор для творческого мышления. Продавцы, изо дня в день повторяющие одни и те же фразы, лишают себя возможности заключить более выгодную сделку и испытать удовольствие от полученного результата. Порой продавец даже не допускает возможности иного подхода, ни на минуту не сомневаясь в том, что все "известно наперед". Менеджеры, которые постоянно задают себе вопрос: "Что мне следует сделать еще, чтобы получить лучший результат?" открывают перед собой не только простор для про-



фессионального роста, но и возможность творчества. Творческий подход к своей работе дает возможность менеджеру чувствовать эмоциональный подъем и уверенность в собственных силах.



Тест. Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале свое отношение к работе (0—3 — в моей работе не может быть ничего нового, в ней все известно от "а" до "я"; 4—6 — у меня есть возможности совершенствоваться в своей работе; 7—10 — я постоянно ищу неординарные решения встающих передо мной проблем).

5. Возможность доставлять людям радость. Любая покупка связана с удовлетворением какого-нибудь желания, потребности. Покупатели уходят от нас более красивыми, элегантными, сильными, смелыми, уважаемыми, благополучными, уверенными. Этот список можно продолжать до бесконечности. Для некоторых товаров радость от приобретения мимолетна (так, при покупке соленых огурцов у клиента может возникнуть лишь секундная "картинка", на которой он их поедает), для других — продолжается длительное время. Продавец будет "успешным" в том случае, если сам испытывает удовольствие от тех позитивных переживаний, которые клиенту доставляет его товар. Если вы излучаете позитивные эмоции, то покупатель также заряжается ими. В свою очередь вы получаете удовольствие от его позитивных переживаний. Это придает силы и уверенность для работы с другими клиентами. Если же эмоции покупателей вас не волнуют или вы пытаетесь "отгородиться" от них, то лишаете себя удовольствия от процесса работы.

/^ Тест. Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале ва-(S) ше стремление доставлять клиентам радость (0—3 — пе-vy реживания клиента — их личное дело; 4—6 — иногда бы-'R вает приятно, что клиенты так радуются покупке; 7—10 — я стараюсь, чтобы клиенты всегда уходили от меня довольными).

CQ) **Результаты теста.** Подсчитайте общее коли-/К. чество набранных баллов. Если вы набрали меньше 15 бал-J?') лов, то стоит сменить профессию на более для вас интерес-*ff^w* ную. Если набрали от 16 до 30 баллов, то сегодняшняя рабо-caQi—J та не дает вам полного удовлетворения. Возможно, есть определенные барьеры, которые мешают вашей профессиональной реализации. Что это за барьеры? Если вы набрали больше 31 балла, значит, профессия приносит вам удовольствие. Развивая профессионализм, вы добьетесь больших успехов в области сбыта.

Отношение к себе и клиентам. Наше поведение напрямую зависит от отношения к себе, к другому человеку, к ситуации, в которой нахо-

димся. Можно освоить множество приемов эффективной работы с клиентами, но без истинно уважительного отношения к себе и другим людям человек все равно не будет чувствовать себя уверенно. Большинство из нас на прямой вопрос: “Как вы к себе относитесь?”, скорее всего, не смогут дать четкого однозначного ответа или скажут: “Нормально, хорошо”.

Вместе с тем неуважительное отношение к себе (даже неосознанное) постоянно “проявляется” на уровне конкретного поведения. В этом случае человек часто испытывает неуверенность в себе, собственных силах и возможностях. Хроническая неудовлетворенность своей жизнью, работой, отношением с близкими людьми покидает его лишь на короткий срок. Ощущение успешности связывается только с достижением конкретных целей. В то же время неприятие собственных качеств не позволяет ему рисковать и “завоевывать новые высоты”. Избыточная чувствительность к оценке со стороны заставляет такого человека выбирать стиль поведения, максимально одобряемый другими. Ему трудно добиваться собственных целей. Кроме того, он слишком уязвим для стрессовых ситуаций, неудач и даже безобидных критических замечаний. Плохое отношение к собственной персоне бессознательно проявляется и на телесном уровне: сутулые плечи, неуклюжая походка, виноватая улыбка, суетливые движения и множество других мышечных показателей внутреннего дискомфорта. Короче говоря, низкая самооценка заставляет человека выбирать неуверенньш стиль поведения. Она частенько заставляет человека самоутверждаться за счет других людей. Ведь при плохом отношении к себе только превосходство над другим дает небольшую “передышку”, позволяет чувствовать себя увереннее.

Нашу уверенность питает не только позитивное отношение к себе, но и позитивное отношение к другим. Человек, неуважительно относящийся к другим, на уровне конкретного поведения обычно демонстрирует агрессивный или пассивный стиль поведения. Широкий спектр разнообразных чувств — от страха и подозрительности до высокомерия и презрения — заставляет его либо избегать контакта (пассивный стиль поведения), либо постоянно “сражаться” с другими (агрессивный стиль поведения). Такие “бои” требуют повышенного напряжения, сосредоточия всех сил. Кроме того, люди, против которых ведутся “сражения”, сами начинают предпринимать ответные меры и демонстрировать собственную агрессивность. Наш герой действительно оказывается во враждебном окружении. Кто может сохранять уверенность, когда весь мир настроен против него?

Продавец, имеющий в своем окружении слишком много “плохих” покупателей — равнодушных, занудных и раздраженных, чаще всего

обязан таким окружением именно собственному поведению. Причем закономерность, очевидная для других, совершенно не осознается самим продавцом. Любые замечания или недовольство своей манерой общаться воспринимаются им лишь как подтверждение собственной модели мира — другие люди не заслуживают хорошего отношения.

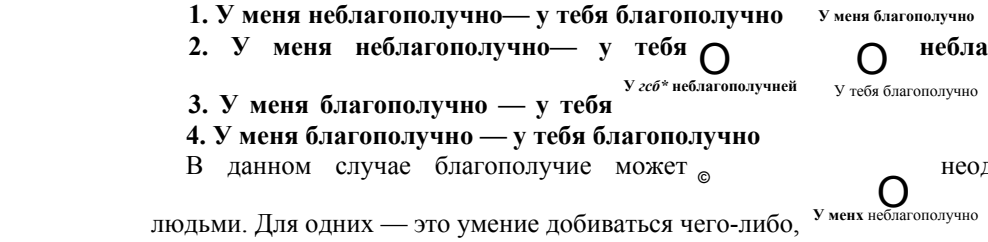
Приобретение истинной уверенности в себе требует кропотливой внутренней работы. Глубокие корни нашей уверенности— неуверенности накрепко связаны с установками, формирующимися в раннем детстве. Эрик Берн— основоположник транзактного анализа— описал четыре жизненные установки, которые формируются в раннем детстве, а потом оказывают глобальное влияние на всю жизнь человека. (Более подробно о жизненных установках можно прочитать в книге “Рожденные выигрывать”, *Джеймс У., Джонгвард Д.* М., 1993). Условно эти установки схематично можно представить в виде четырех плоскостей.

1. У меня неблагополучно— у тебя благополучно

2. У меня неблагополучно— у тебя неблагополучно

3. У меня благополучно — у тебя неблагополучно

4. У меня благополучно — у тебя благополучно



В данном случае благополучие может неоднозначно восприниматься разными людьми. Для одних — это умение добиваться чего-либо, для других — наличие определенных качеств (красоты, интеллекта, силы, смелости, предприимчивости), для третьих — наличие определенных материальных носителей их благополучия (высокой зарплаты, престижной должности, дорогостоящей квартиры). Для каждого человека понятие благополучия связано с его личными жизненными ценностями.

Детское решение принимается на бессознательном уровне на основе раннего опыта ребенка. Ребенок остро нуждается в понимании и объяснении тех событий, которые происходят вокруг него. Пока картина мира разрознена, она напоминает набор элементов мозаики “PUZZLE”, мало связанных друг с другом. Как только детское решение принято, оно волшебным образом объясняет место ребенка в этом мире и отношение к нему окружающих людей. Разбросанные элементы теперь образуют единое целое и помещаются в основу картины мира ребенка. Детское решение находит подтверждение тем отношениям, которые сложились в семье. Теперь с помощью своего открытия ребенок смо-

жет не только лучше понимать поведение окружающих его людей в настоящем, но и предугадывать его в

будущем.

Эмоциональная установка складывается к концу второго—началу третьего года жизни. Приняв окончательное решение, ребенок остается верным ему долгое время. Теперь это решение управляет основными событиями в жизни ребенка. Через призму бессознательного решения воспринимаются свои поступки и поступки окружающих людей.

(D д Картина мира складывается на бессознательном уровне и влияет на стиль и манеру общения в течение всей жизни



Установка 1: "У **меня неблагополучно — у тебя благополучно".** Универсальная установка раннего детства. Этап, через который проходят все дети. Маленький беспомощный ребенок, не умеющий так же быстро передвигаться, как взрослый, не умеющий так же хорошо говорить, как взрослый, не обладающий такими же навыками и знаниями, которыми обладают взрослые, объективно находится в постоянной зависимости от сильного, умного и "всемогущего" родителя. Каждый малыш в этом возрасте бессознательно приходит к заключению о собственном неблагополучии. Однако постепенно данная установка трансформируется. В семье, где к ребенку относятся с любовью и заботой, где ему дают возможность почувствовать себя значимым и успешным, малыш все больше чувствует уверенность в своих силах, все в большей степени учится доверять себе, проникается ощущением собственного благополучия. Его негативная внутренняя установка "У меня неблагополучно" постепенно меняется на позитивную установку "У меня благополучно".

Если же ребенок получает в семье лишь опыт физической заботы — кормления, одевания — и не получает жизненно необходимого опыта эмоциональной поддержки, одобрения, помощи, то его первоначальная негативная установка сохраняется и укрепляется "фактами" собственных переживаний. Не имея опыта успешного решения жизненных проблем, такой человек во взрослом состоянии избегает общения с другими людьми (их благополучие резче подчеркивает собственное неблагополучие) и столкновения с трудными ситуациями (в разряд "трудных" могут попадать самые пустяковые ситуации).

Человек, бессознательно придерживающийся установки "У меня неблагополучно— у вас благополучно" редко выбирает профессию, требующую умения общаться с другими людьми. Но если "жизнь заставляет", тогда он превращается в угрюмого, неприветливого "закомплек-

сованного" продавца, постоянно испытывающего дискомфорт в работе с покупателями. Для него большинство клиентов становятся "трудными". Неосознанно он выбирает такое поведение ("Я неуспешен"), которое сообщает другим, и соответственно провоцирует недовольство, раздражение или равнодушие со стороны клиента. Такие продавцы бывают крайне неудачливы в работе с клиентами. Они умудряются вызвать негативное отношение к самому ходовому товару и настраивают самого благожелательного клиента на критический лад.

"Смягченным" вариантом данной установки является вариант: "Я буду благополучен, если буду выполнять все требования начальства, если не буду слишком сильно выкладываться на работе, если не буду ни с кем ссориться, если буду лучше всех". Если, если, если... Последствия таких "детских решений" всегда видны со стороны. Менеджер, старающийся сохранить ощущение собственного благополучия с помощью четкого выполнения инструкций вышестоящего руководства, обычно не позволяет себе "излишней" инициативы и "собственного взгляда" на проблему. Менеджер, старающийся сохранить ощущение собственного благополучия за счет постоянных достижений, часто неосознанно самоутверждается за счет менее успешных клиентов.

Обычно все мы имеем определенный запас таких "Если". Первым шагом на пути к повышению собственной уверенности может стать осознание всевозможных внутренних "Если". Какие условия вам необходимы для того, чтобы чувствовать себя уверенно? Что происходит, если эти условия отсутствуют?

Установка 2: "У **меня неблагополучно — у тебя неблагополучно".** Формируется в случае, когда ребенок "хронически" не дополучал внимания, заботы и ласки, необходимых для его нормального развития. Дефицит позитивных переживаний на первом и втором годах жизни приводит к серьезным эмоциональным трудностям. Крайней степенью выраженности эмоциональных расстройств, базирующихся на данной установке, становятся галлюцинации и бредовые построения. Человек бессознательно придерживается решения: "В реальном мире нет ничего хорошего, лучше я буду жить в мире собственных фантазий". Конечно, находясь в мире "воздушных замков", очень трудно продавать реальному клиенту совершенно реальный товар. "Смягченный" вариант данной установки проявляется в бесплодных мечтаниях, фантазиях, уходе от конкретных проблем. Сколько раз вы в своей жизни встречались с продавцом, у которого на лице написано, что он занят не вашими проблемами, а собственными мыслями? Порой "уход от реальности" является для нас единственным способом почувство-

вать свое благополучие. В то же время, слишком часто прибегая к такому способу, мы теряем контакт с реальностью, перестаем адекватно реагировать на окружающий мир, тем самым "подрывая" собственную уверенность в себе. Вспомните, в каких ситуациях вам хочется "уйти от реальности", помечтать? Если такие

ситуации часто повторяются, подумайте, что именно в них раздражает, надоедает или расстраивает?

Установка 3: “У **меня благополучно — у тебя неблагополучно”.** Формируется у детей, подвергавшихся в раннем детстве давлению, манипуляции, жестокому обращению. Ситуация, в которой оказывается маленький ребенок, заставляет его быть все время в состоянии “боевой готовности”, не надеясь на поддержку со стороны. Если у ребенка хватает ресурсов, то он сопротивляется и “бунтует” против такого обращения. Иногда в результате “борьбы” малыш “выигрывает”. В этом случае он бессознательно приходит к решению: “У меня благополучно — у тебя неблагополучно”. Взрослея, такой человек демонстрирует неуважительное отношение к другим людям, их интересам, потребностям, жизненным ценностям. Самыми важными представляются собственные взгляды и принципы. С общественными нормами человек -• подобной установкой считается лишь из страха наказания.

Наиболее жестко данная установка управляет действиями людей из криминальной среды. Именно неуважительное отношение к другим оправдывает нарушение закона и насилие. В то же время совершение преступления может восприниматься человеком как подтверждение его благополучия (силы, ума, ловкости), которого не хватает окружающим.

“Смягченный” вариант данной установки проявляется в упорном достижении собственных целей без учета интересов другого человека. Примером может стать поведение молодого человека, делающего собственную карьеру методом “хождения по головам”. Или поведение торгового агента, “не придающего особого значения” потребностям клиента. Конечно, большинство продавцов с такой жизненной установкой стараются “прятать” истинное отношение к покупателям, понимая, что демонстрация неуважительного отношения не способствует успешной торговле. В то же время истинное отношение к другим людям обязательно просачивается через невербальные каналы общения. Покупателю вполне достаточно секундного презрительного взгляда, чтобы “прочувствовать” настоящее отношение к себе. Обычно продавцы с таким типом установки не могут создать постоянного круга клиентов. Рано или поздно клиенты предпочитают “уйти” от общения с человеком, который считает их неблагополучными.

Упражнение

О Часто ли у вас бывают ситуации, кота вы считаете своих клиентов “глупыми и бестолковыми”? Как вы себя чувствуете, общаясь с заведомо более слабым партнером по деловому общению? Что меняется, если партнер “сильнее” вас?

Установка 4: “У **меня благополучно — у тебя благополучно”.** Качественно отличается от трех предыдущих. Она предопределяет уверенный стиль поведения, позволяя находить “золотую середину” между собственными интересами и интересами другого человека. Все дети проходят через установку “У меня неблагополучно — у тебя благополучно”, потому что возможности младенца и взрослого человека разительно отличаются друг от друга. Некоторые дети так и не расстаются со своей установкой до “седых волос”, всю жизнь испытывая неуверенность в себе. Другие могут изменить первую установку на вторую или третью. Но и это решение связано с хроническим эмоциональным дискомфортом в течение всей жизни. И лишь путь, в течение которого мы учимся “накапливать” ощущения нашей успешности, благополучия, внутренней гармонии, ведет нас к принятию установки “У меня благополучно — у тебя благополучно”.

Есть счастливые дети, которым на этом сложном пути помогли их родители. Если ребенку “повезло с родителями”, то он очень скоро узнает ситуации, в которых добивается успеха (потому что его искренне хвалят), и ситуации, когда его ценят и любят вне зависимости от его достижений. У ребенка появляется ощущение собственного благополучия и значимости. Он видит вокруг себя людей, которые заботятся о нем и в то же время не забывают о своих интересах. И в определенный момент он бессознательно приходит к решению: “У меня благополучно — у тебя благополучно”.

Такая установка позволяет ему в течение всей жизни верить в свои силы, доверять своим внутренним ощущениям, активно использовать открывающиеся перед ним возможности. Глубинное ощущение “У меня все будет хорошо” помогает ему справляться со стрессовыми ситуациями и неудачами, воспринимая их не как непреодолимые препятствия, а как проблемы, которые требуют решения. Вторая половина бессознательной “формулы” дает возможность доверять окружающим его людям, не тратить силы и энергию на защиту от “враждебного” мира. Безусловно, такая открытость не гарантирует человека от обиды, обмана и подозрительности со стороны других людей. В то же время она “волшебным образом” воздействует на окружающих и побуждает их к ответной открытости и доверительности. Как это ни парадоксально, установка “У меня благополучно— у тебя благополучно” меняет мир

вокруг нас, превращая его из источника бед, огорчений и непонятных изменении в источник поддержки, силы и уверенности.



Установка “У меня благополучно — у тебя благополучно” дает ощущение *победителя в* любых жизненных ситуациях

Продавцы, следующие данной установке, добиваются максимальных успехов в работе с клиентом, занимая первые места в списке наиболее “удачливых”. Таких менеджеров называют чемпионами

продаж. А почитатели ходят за ними “длинной вереницей”, пытаясь разгадать секрет их успешности. Очень часто ответы “чемпионов” разочаровывают последователей, потому что звучат очень просто и обыденно.

Упражнения



О Вспомните, в каких ситуациях вы чувствовали внутреннюю силу и уверенность? Каким образом были настроены к окружающим? Как в этой ситуации ваши партнеры по общению реагировали на ваше состояние? Что мешает вам чувствовать себя свободно и уверенно? Что помогает?

Мы можем условно разместить все четыре типа установок на плоскости (см. выше) и ввести условные единицы благополучия. О Определите, пожалуйста, свое обычное место на этом графике. Каким образом различные ситуации влияют на ваше отношение к себе и людям, которые в данный момент являются вашими партнерами по общению (отметьте эти изменения на графике): 1) Ваши усилия по поиску новых клиентов не дали того результата, на который вы рассчитывали; 2) Вы заключили выгодную сделку и получили высокий процент комиссионных; 3) Вы много работали и очень устали за прошедшую неделю; 4) Вы ведете деловые переговоры с клиентом, возглавляющим крупную процветающую компанию; 5) Ваш клиент находится в самом низу социальной лестницы; 6) Ваши близкие недовольны тем, что вы так много работаете и так мало времени проводите дома.

Отношение к телу. Наше тело может помогать нам чувствовать себя комфортно и уверенно, а может всевозможными способами мешать этому. Обладая хорошим самочувствием и большим запасом энергии, мы можем добиться высоких результатов. Не ощущая в себе в достаточном количестве сил и энергии, мы часто теряем “завоеванные” высоты. Работа в таком состоянии превращается в тягостную и неприятную обязанность.

Как часто мы воспринимаем собственное тело лишь в качестве “ходячей подставки” для головы и начинаем думать и заботиться о нем? Только лишь когда что-нибудь начинает болеть, колоть, ныть, тянуть или “стрелять”. Если же тело не доставляет излишних хлопот, то его споласкивают водой, брызгают на него одеколоном или духами, ук-

рашают подходящим к случаю костюмом и... забывают о нем. А ведь наши настроение, самочувствие, активность и, в конечном счете, успешность напрямую связаны с благополучным телесным состоянием. Усталость, напряжение, негативные эмоциональные переживания “накапливаются” в мышцах, в результате чего образуются “мышечные зажимы” — определенные группы мышц, находящиеся в состоянии хронического напряжения. “Мышечные зажимы” нарушают процессы кровообращения и обмена веществ, что в результате приводит к возникновению психосоматических заболеваний— головным болям, болям в желудке, нарушениям сердечно-сосудистой деятельности. Уж какая тут уверенность в себе, когда тело посылает постоянные сигналы дискомфорта?

Один из способов проявления заботы о своем теле — использование техники *релаксации.* Научившись эффективно расслабляться и активизироваться, мы можем полнее использовать время, отведенное для отдыха, быстрее восстанавливать растраченные силы, лучше настраиваться на предстоящую работу. Важно, что мы открываем для себя один из каналов взаимодействия с собственным телом и даем ему шанс превратиться из “подставки для головы” в источник удовольствия, силы и уверенности в себе.

Рассмотрим некоторые приемы, помогающие нам лучше отдыхать и расслабляться. Важно отметить, что ни один прием не приводит сразу же к максимальной релаксации. Умение за короткое время погрузиться в состояние расслабления и покоя, как и любое другое умение, возникает в результате определенного периода тренировок. Для тренировки выберите удобное спокойное место дома и попросите ваших близких некоторое время не мешать вам. Если вы будете посвящать своему отдыху 5—10 минут каждый день, то научитесь достигать состояния релаксации достаточно быстро. Каждое упражнение использует свой путь расслабления — через дыхание, образы, напряжение, словесные формулы. У каждого из нас есть свой путь достижения наибольшего расслабления. Выберите для себя тот путь, который позволяет быстрее расслабиться.

Лучше всего начинать осваивать упражнения с правой руки (или с левой, если она является ведущей). Получив ощущение расслабления в ладони правой руки, постепенно переходите к релаксации других частей тела. Необходимо прислушиваться к своим ощущениям. Вначале ощущение расслабления “в чистом виде” может заменять ощущение тепла, тяжести, мелкого покалывания. Все эти ощущения напрямую связаны с расслаблением. Управление данными ощущениями позволяет продвигаться к полной и глубокой релаксации. Освоив упражнения в домашней обстановке, вы сможете ими пользоваться и в напряженной

10 Зак 150

ситуации — для подготовки к встрече с трудным клиентом, в перерывах между сложными деловыми переговорами.

1. Расслабление через дыхание. Данное упражнение основано на следующей физиологической закономерности: при вдохе тонус мышц повышается, при выдохе— снижается, мышцы расслабляются. Установление прочной связи между дыханием и расслаблением помогает лучше управлять процессом релаксации.

Сядьте поудобнее в мягкое кресло. Закройте глаза. Прислушайтесь к своему дыханию. Прочувствуйте его ритм, глубину. Проследите тот путь, который совершают вдох и выдох в вашем организме. Сосредоточьте внимание на правой руке. Прочувствуйте, как она “дышит”. Представьте себе, что в руке есть множество мелких отверстий, через которые воздух выходит наружу Проследите за тем, как каждый выдох проходит через

эти отверстия Обратите внимание на ваши ощущения. Что вы чувствуете? Зафиксируйте эти ощущения в сознании.

Выделите на данное упражнение 3—5 минут. Если после нескольких тренировок Вы быстро достигаете расслабления в кисти правой руки, переходите постепенно к расслаблению всей правой руки, потом левой руки, затем переключите внимание на мышцы ног, спины и шеи. Особенно важно сконцентрироваться на тех участках тела, через которые дыхание “не проходит”. Постарайтесь достичь одинаковой “проходимости” воздуха для всех частей тела.

2. Расслабление через образ. Наши образы имеют над нами магическую силу. Они могут вызывать совершенно различные состояния — от вялого безразличия до максимальной включенности, от горькой печали до безудержной радости, от полного расслабления до мобилизации всех сил. Для каждого человека важно найти тот образ, который наилучшим образом “вызывает” нужное состояние. Достичь расслабления помогают такие образы.

Вы нежитесь на мягкой перине, которая идеальным образом повторяет изгибы вашего тела; вы покачиваетесь на пушистом облачке, которое мягко обволакивает ваше тело; вы находитесь в теплой ванне, приятное спокойствие просачивается в ваше тело.

При поиске наиболее близкого для вас образа, дайте волю своему воображению. Возможно, к вам придет несколько образов. Не спешите с ними расставаться. Прочувствуйте, каким образом они действуют на ваше состояние. Возможно, вы сможете “соединить” эти образы в единую картинку. Возможно, это будет серия картинок. Так, один из участников нашей тренинговой программы создал для себя целую цепочку расслабляющих образов: сначала он медленно скатывался с пологой

горки, потом попадал в раскачивающийся гамак, после этого к нему приходили пушистые теплые котята, которые укладывались вокруг него кружочком. Если вам не “приходят на ум” символические образы, вспомните какие-нибудь ситуации из вашего личного опыта, когда вы испытывали спокойствие, расслабление и комфорт. Даже мимолетное “погружение” в приятную ситуацию благотворно воздействует на наше самочувствие. Не стоит торопиться “выходить” из созданного вами образа. Постарайтесь получше рассмотреть все детали, прочувствовать те ощущения, которые данный образ заключает в себе. При успешной тренировке через некоторое время вам будет достаточно только вспомнить ваш образ, и тело на уровне мышечной памяти воспроизведет состояние расслабления.

3 Расслабление через словесное внушение. Данное упражнение хорошо подходит для людей, в большей степени доверяющих рациональным суждениям. Состояние релаксации непосредственно связано с ощущением тепла, приятного покалывания, тяжести. Поэтому формулы словесного внушения включают описание данных ощущений. Вы можете мысленно повторять “расслабляющие” фразы. Или можете записать их на кассету и включать ее в то время, которое выделили для собственного отдыха. Упражнение лучше всего начинать с кисти правой руки. После нескольких повторений можно переключиться на другие части тела.

Моя правая рука расслаблена... Она тяжелая и теплая... Я чувствую, как расслабление растекается по всей кисти... Каждый палец становится более тяжелым Чувствую тяжесть всей кисти... Мое внимание полностью сконцентриро-ванно на кисти правой руки... С каждым мгновением рука становится все более теплой и тяжелой... Тепло распространяется по всей кисти... Кисть излучает тепло на поверхность, с которой соприкасается... Моя рука расслаблена.

Не торопитесь “забросать” себя словесными формулами. Важно, чтобы они “произносились” медленно и тихо даже “внутренним” голосом. Параллельно обращайте внимание на ваши ощущения. Не пытайтесь “разнообразить” текст словесного внушения. Он может состоять из нескольких фраз. Через некоторое время ощущение расслабления на уровне ассоциативной памяти будет связано с определенными словами. Натренированный человек может добиться полной релаксации с помощью лишь одной фразы: “Мое тело расслаблено”.

4. Расслабление через напряжение. Данное упражнение базируется на следующей физиологической закономерности:

после интенсивного мышечного напряжения автоматически наступает

мышечная релаксация. Лучше начать тренировку данного навыка с кисти правой руки.

Сжимайте правую кисть руки сначала в кулаке, а потом в локте медленно с максимальным усилием В последней точке сконцентрируйте все свои усилия в правой руке, потом резко разожмите руку и оставьте ее “болтаться плетью”. “Прислушайтесь” к своим ощущениям в правой руке. Зафиксируйте, сколько времени расслабление “держалось” в руке

Изредка бывают случаи, когда такое интенсивное напряжение вызывает неприятные ощущения в руке. В этом случае не используйте это упражнение. Скорее всего, вам нужен другой способ расслабления. Если же вы быстро достигаете релаксации таким способом, то используйте его для расслабления и других частей тела. Так, ступни ног хорошо расслабляются, если сесть на стул, немного приподнять ноги и с усилием направить ступни ног к себе. Мышцы плечевого пояса можно расслабить, если с усилием “подтянуть плечи к ушам”. Данное упражнение эффективно, когда мы перевозбуждены или находимся в состоянии хронического перенапряжения. Как это ни странно, в таком случае увеличение напряжения на определенную группу мышц приводит к

расслаблению этих мышц.

Данные упражнения иллюстрируют различные способы релаксации. Вы можете придумывать новые упражнения, которые в наибольшей степени подходят вашему телу, используя четыре основных пути релаксации — *дыхание, образы, словесное внушение и напряжение.* Важно, чтобы ваши тренировки в самом начале проходили в одном и том же месте. Возможно, это будет ваше любимое кресло. Желательно, чтобы это было "кресло для отдыха", а не для работы. Иначе организм будет "дезориентирован" в том, что необходимо делать: то ли расслабляться, то ли активизироваться? Через две—три недели ежедневных занятий вам будет достаточно просто сесть в это кресло, чтобы почувствовать состояние приятного расслабления и отдыха.

Отношение к себе. Успех или неуспех при заключении сделки в конечном счете зависит лишь от наших внутренних переживаний, мыслей, ценностей и отношений. Если мы действительно испытываем интерес к клиенту, нам "почти" не нужны специальные приемы. Фразы складываются "сами собой", интонация становится максимально убедительной, а выражение лица "заставляет" клиента охотно делиться собственными переживаниями. То же самое происходит с нашей уверенностью Мы можем тренировать наше конкретное поведение в конкретной ситуации, используя приемы уверенного стиля поведения. Такой путь позволяет быстро изменить собственное поведение и одно-

временно действует на наше внутреннее понимание и восприятие ситуации. В то же время мы можем параллельно идти "другим путем" — путем усиления и культивирования внутреннего ощущения уверенности. В этом случае наше позитивное отношение к себе на уровне конкретных фраз и конкретного поведения автоматически "приведет" нас к уверенному стилю ведения деловых переговоров. Предлагаю вам не-, сколько упражнений, помогающих укрепить уверенность в себе (Некоторые из этих упражнений взяты из книги "Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом", *РейнутерДж* М., 1992.)

1 "Волшебная палочка". Представьте себе, что вы владеете волшебной палочкой, которая по вашему желанию может менять ваше состояние. Но чтобы палочка начала действовать, ей необходимо точное описание того состояния, в которое она должна вас ввести.

Состояние жизнерадостности Вы полны сил и энергии. Все, что происходит вокруг, наполняет вас ощущением полноты жизни, ощущением радости и счастья. Ваше восприятие отмечает все изменения, которые происходят вокруг. Весь мир вокруг вас наполнен жизнеутверждающими звуками и яркими красками. Прочувствуйте это состояние. Что вы делаете? Как вы двигаетесь? Что вас окружает? Может быть, вы отчетливо слышите какие-то звуки или кто-нибудь разговаривает с вами? Запомните возникшую "картинку" в мельчайших деталях. Запомните всю гамму чувств и переживаний. Теперь дайте волшебной палочке "инструкцию". Каким образом она должна действовать, чтобы наделить вас этим состоянием? Может быть, она должна несколько раз дотронуться до вас; может быть, несколько раз взмахнуть; может быть, сделать что-то еще. Возможно, что для вашей волшебной палочки существует определенное волшебное заклинание. Какое оно? Представьте себе несколько раз, каким образом волшебная палочка вводит вас в состояние жизнерадостности.

Представив, услышав и прочувствовав всю последовательность действий, вы становитесь обладателем волшебной силы. Теперь по вашему желанию можете менять свое состояние и настроение на то, которое вам необходимо в данный момент. Это могут быть состояния энергии, внутреннего подъема, творчества, гордости. Выберите для себя состояния, наиболее важные для вас. Теперь вы можете менять внутреннее состояние: с обессиленного — на полное сил и энергии, подавленное — на жизнерадостное, зависимое — на гордое и уверенное.

2. "Приятные воспоминания". 1) Вспомните то время своей жизни, когда были уверены, что по-настоящему любимы. Выберите какой-нибудь эпизод из этого времени и еще раз "проживите" его

в своем воображении в мельчайших деталях. Или вспомните моменты, когда испытывали какие-то острые переживания... были влюблены... Вас озарило вдохновение... Вы были захвачены интересной работой... творческим процессом... Или просто читали, слушали музыку, были наедине с собственными радостными ощущениями. Выберите одну из ситуаций жизненного подъема и "побудьте в ней".

2) Теперь выделите в этом переживании существенные моменты. Еще раз обратите на них внимание.

3) Что мешает вам испытывать те же ощущения и чувства сейчас? Чего не хватает?

4) Что можно сделать, чтобы испытывать такие же переживания в настоящий момент?

Возможно, вы придете к ответу, что сейчас не можете испытывать такие же радостные интенсивные переживания, потому что обстоятельства вокруг вас изменились. Действительно, порой нам приходится преодолевать тяжелые препятствия. В то же время обращение к приятным воспоминаниям дает нам энергию для решения сложных жизненных проблем. А понимание того, чего нам не хватает, заставляет нас искать недостающее.

3. " Котел для неприятных п е р е ж и в а н и и ". Данное упражнение предназначено для состояний, когда негативные переживания "захлестывают" и переполняют нас. В такие моменты мы можем быть подавлены, раздражены, обеспокоены, напряжены. С одной стороны, негативные переживания выполняют для нас важную

функцию— посылают “сигнал” о внутреннем или внешнем неблагополучии, заставляют обратить внимание на важные стороны нашей жизни. С другой стороны, “переизбыток” негативных ощущений сковывает наши силы, “парализует” активность, блокирует приятные переживания. Одним их способов справиться с тяжелой ситуацией является освобождение от “лишних” негативных эмоций.

Представьте себе, что у вас есть котел, куда вы можете выбрасывать излишки неприятных эмоций. Это могут быть вина, стыд, неуверенность, апатия, злость и другие “ненужные” вам чувства. Этот котел появляется именно тогда, когда вы хотите сбросить туда часть негативных переживаний. Присмотритесь к нему повнимательнее: какого он цвета и размера? какой формы? где находится? Представьте себе, что вы подходите к нему и бросаете в него ненужные переживания. Возможно, они сами перетекут в котел, а может быть, от вас потребуются дополнительные действия. Возможно, вам придется проделать несколько манипуляций, чтобы освободиться от неприятных эмоций. Сделайте это. Почувствуйте себя освободившимся. После этого прикажите вашему котлу исчезнуть, растворится или занять определенное место.

4. “Передача энергии”. Данное упражнение поможет вам в ситуациях, когда вы чувствуете упадок сил и недостаток энергии.

Представьте себе, что перед вами находится мощный источник позитивной энергии. Он согревает вас и дает столько сил, сколько пожелаете. Прочувствуйте, каким образом энергия воздействует на вас спереди. Вдохните ее. Прочувствуйте, как волны энергии скользят вверх и вниз по вашей спине. Ощутите, как источник энергии воздействует на вас справа, слева. Теперь источник энергии находится у вас под ногами. Представьте, как энергией наполняются сначала ступни ваших ног, а потом энергия поднимается выше и распространяется по всему телу. Обратите внимание на те участки тела, где не хватает энергии или она встречает препятствия на своем пути. Ощутите себя наполненным энергией. Теперь вы можете направить ее в то русло, которое вам необходимо.

5. “Маяк”. Данное упражнение можете использовать, когда вам приходится противостоять многочисленным неурядицам и неприятностям. Или когда вам грустно и одиноко.

Представьте себе небольшой скалистый остров в бушующем океане. На нем стоит маяк. В нем заключен постоянный источник энергии. Его лучи светят и днем, и ночью. Они дают проплывающим кораблям ориентир, помогают им достичь своей цели. У маяка толстые крепкие стены, которые не подвержены ни бурям, ни землетрясениям, ни пожарам. Внутри маяка есть безопасность и необходимая энергия. Зайдите в него. Прочувствуйте, что находитесь в полной безопасности. Прочувствуйте, что обладаете силой и энергией. Посмотрите на корабли, плавающие в бескрайнем море. Именно вы можете помочь им достичь тех берегов, к которым они стремятся.

6. “Уровень счастья”. Данное упражнение поможет вам лучше разобраться в своих внутренних переживаниях, понять, что мешает чувствовать себя по-настоящему счастливым. (Мы считаем, что профессионал в сфере сбыта должен жить с уровнем счастья, приближенным к 95%, а 5% оставляем на полезные негативные переживания, способствующие личному и профессиональному росту. Внутреннее ощущение счастья создает вокруг торгового агента ореол успешности, который, как магнитом, притягивает выгодных клиентов.)

Сядьте в максимально удобную позу. Почувствуйте расслабление. Сконцентрируйте свое внимание на вдохе и выдохе. Сосредоточьтесь на своих внутренних переживаниях. Каков ваш уровень счастья в данный момент? Если 100%, вам просто можно позавидовать. Если нет, то что мешает вам чувствовать себя по-настоящему счастливым? Вы чем-

то сильно обеспокоены? Вы чего-то не можете достичь? Вы чем-то сильно раздражены? Вас кто-то обидел? Вы не верите в 100%-ное счастье[9] Постарайтесь прочувствовать “помехи” 100%-ному счастью заново. Что должно случиться, чтобы ваш уровень счастья приблизился к 100%[9] Что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию?

Бывают случаи, когда человек не может побыть счастливым даже несколько мгновений, потому что он “забыл” это ощущение. Он слишком долгое время не радовался жизни. Если вы тоже “забыли” свои радостные ощущения, то постарайтесь почаще в своих воспоминаниях возвращаться к счастливым ситуациям из прошлого. В этом случае вы позволите вашим позитивным эмоциям “перетечь” из прошлого в настоящее. Иногда человек бессознательно боится радоваться, чтобы, как это ни парадоксально, потом не расстраиваться. Ведь если чувствуешь себя счастливым, то есть большой риск снова стать несчастным. Лучше уж подавленное, зато стабильное состояние. А вы как считаете?

7 “Гордость”. Часто причиной подавленности, неуверенности, напряжения и тревожности является наша низкая самооценка. Иногда мы считаем, что гордость собой, своими личными качествами и достижениями сродни хвастовству и нескромности. Бессознательно мы “запрещаем” себе гордиться тем, что является для нас важным и значимым Тем самым мы “выбиваем почву из-под ног” у собственной уверенности, лишаем себя опоры и мощного источника энергии. Не попадайтесь на эту уловку. Позволяйте себе испытывать гордость за множество различных событий в вашей жизни. Вы преодолели свое нежелание звонить клиенту — этим можно гордиться, вы сегодня прекрасно выглядите — прочувствуйте гордость, вы заключили выгодную сделку, вы не заключили выгодную сделку, но сделали все, что от вас зависело, — это повод для гордости. Кроме этого,

наверняка, вы умны, энергичны, образованы, привлекательны и обладаете еще по меньшей мере 99 положительными качествами. Даже если вы в этом не признаетесь, у вас есть одно неоспоримое преимущество, которым можете гордиться — вы купили эту книгу.

Мы предлагаем вам упражнение, которое часто проводим в группе. Вы можете проделать это упражнение в группе близких для вас людей, а можете проделать это упражнение в вашем воображении.

Представьте себе, что вы должны выступить перед группой людей, которые к вам очень хорошо относятся. Это могут быть знакомые вам люди, а могут быть и совсем незнакомые. Главное, вы должны чувствовать их позитивное к себе отношение. Ваша задача состоит в том, чтобы подняться на какое-то возвышение — это может быть трибуна,

кафедра, сцена или просто устойчивый стул — и сказать этим людям, чем вы гордитесь в своей жизни. Это могут быть очень важные вещи Например, вы гордитесь тем, что не боитесь рисковать, или тем, что отлично знаете свой товар. А могут быть и не очень важные вещи. Например, вы гордитесь тем, что всегда носите с собой носовой платок. Начинайте свою речь со слов “Я горжусь тем, что...”. Перечислите как минимум десять качеств. После называния каждого качества дайте возможность другим людям поддержать вас аплодисментами. Не торопитесь переходить к новому качеству. Ваша аудитория очень хорошо к вам относится, поэтому для них просто необходимо подольше вам поаплодировать

8. “Успешная сделка”. Часто “подводными камнями” неуспешной сделки, как это ни странно, являются наши негативные ожидания, опасения и страхи. Мы “прокручиваем” в своем воображении “ужасные” сцены: клиент не хочет с нами разговаривать; клиент долго сомневается, а мы не знаем, что ему ответить; клиент не хочет оплачивать наши услуги и т.д. Безусловно, такие ситуации встречаются в работе каждого продавца, независимо от того, продает он недвижимость, страхование или верхнюю одежду. В то же время негативные ожидания бессознательно меняют наше поведение. Менеджер, который боится, что клиенту не понравится качество товара, начинает запинаться и спотыкаться при перечислении достоинств товара. Менеджер, который в глубине души уверен, что никаким образом не может повлиять на решение покупателя, ведет себя так, что “отбивает” у клиента последний минимальный интерес к товару. Чтобы добиться успешного заключения сделки в реальности, мы должны добиться успеха сначала в своем воображении В этом случае успешность становится нашим неотъемлемым качеством. В реальной ситуации внутреннее состояние успешности автоматически “подскажет” эффективные приемы работы с клиентом.

Представьте себя успешным работником сбыта. Ваши клиенты просто счастливы оттого, что имеют с вами дело. Что им нравится в вас? Что их заставляет обращаться к вам снова и снова? Посмотрите на себя их глазами. Как вы общаетесь с ними? Какие аргументы используете для того, чтобы клиенты лучше поняли собственную выгоду? Каким образом вселяете в них уверенность? Как работаете с их возражениями? Если в какой-то момент у вас возникает сомнение в собственной успешности, остановитесь. Подумайте над тем, что вызвало такое сомнение. Постарайтесь изменить действия таким образом, чтобы они соответствовали вашему ощущению успешности. Проследите за всем

процессом заключения сделки. Подсчитайте, какую выгоду принесла заключенная вами сделка.

Бывают случаи, когда люди скептически относятся к данным упражнениям, считают их “пустым фантазированием”. Как правило, такие люди при первых попытках визуализации начинают тут же возражать: “У меня нет никакого образа, я ничего не чувствую”. Не стоит торопиться. Часто именно критическое отношение к “несерьезным” вещам ставит “преграду” для образов, ощущений и мысленных сообщений. Бессознательное как бы “оберегает” себя от излишней критики и не “выдает” никакой информации на уровень сознания. Иногда люди боятся, что их образы и ощущения являются “достаточно правильными”. В этом случае не действуют никакие ограничения. Тот образ, ассоциация, метафора, которые у вас возникают, и есть самые правильные. Более того, обычно “общепринятые” образы, позаимствованные у других, не обладают такой магической силой как собственные образы и ассоциации.

Александр П., руководитель крупной торговой фирмы, таким образом описывает свое состояние во время выполнения одного из упражнений: “Я сидел и думал, почему вокруг все придумывают какие-то образы, а мне ничего в голову не приходит. Потом кто-то сказал, что его энергия похожа на действующий вулкан. И здесь меня осенило. Ведь моя энергии — это тоже вулкан. Я стал внимательнее вглядываться в свой вулкан, стараясь понять, каким образом он может дать мне энергию. Я понял, что должен приблизиться к нему и просто посмотреть на извергающуюся лаву. Просто посмотреть”.

Внимательно прислушивайтесь к собственным чувствам и переживаниям! Не бойтесь новых ощущений! Именно в них таятся скрытые источники внутренней уверенности и успешности, именно они способны сделать вас Рокфеллерами, биллами гейтцами и ...теми, кем вы хотели бы стать.

Закл ю чем ие

Процесс заключения сделки похож на танец, в котором участвуют как минимум два человека. Чтобы танец состоялся, партнеры должны хотя бы чуть-чуть понравиться друг другу, преодолеть определенное смущение и начать проявлять какую-то активность (вряд ли можно хорошо станцевать, находясь в качестве пассивного

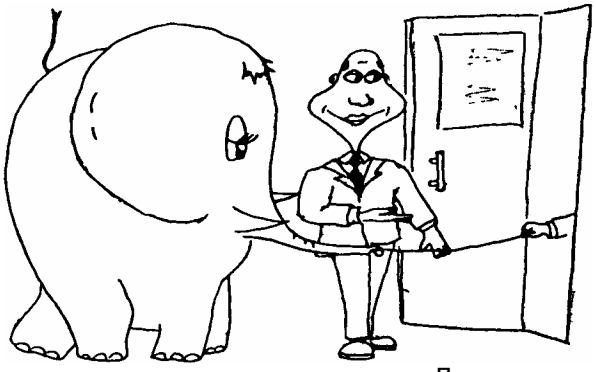
наблюдателя). При этом танцорам следует двигаться в определенной близости от “слона” — того товара, который предлагает продавец. Начало танца очень похоже на первую стадию заключения сделки: один ведет, а другой следует. Иногда с радостью, иногда с опаской. Если продавец сумел понравиться за первые несколько секунд самопрезентации, если сумел пробудить интерес к “слону”, танец будет продолжаться. Если нет — закончится, так и не начавшись. Чтобы танец состоялся, партнерам следует “настроиться” друг на друга. Движения одного должны дополнять движения другого, не мешая общему рисунку танца. Торговый агент, наступающий на ноги собственному заказчику и стремительно напирающий на него во время соло саксофона, вызывает у покупателя недовольство, напряжение и дискомфорт.

Чтобы естественно и непринужденно танцевать с различными партнершами, продавцу необходимо знать сотни па. Выучив лишь пять основных движений типа “Что вас интересует?” и “Наш товар самый чудесный”, менеджер будет вынужден постоянно танцевать один и тот же танец с клиентом, которого больше никто не приглашает. Профессионал своего дела позволяет партнеру проявиться с лучшей стороны. Он не критикует его за неуклюжесть или за незнание танцевальных движений. Он просто помогает с радостью делать то, чего в данный момент хочется больше всего. Именно на этом этапе заказчик думает: “Мне просто повезло, что я имею дело с таким человеком”. Отлично, можно двигаться дальше. Теперь клиент должен сделать свой шаг вперед и станцевать свое па, чтобы сделка удачно завершилась. Успешный продавец не тянет покупателя за собой. Он сделал все, чтобы правильно настроить его. Покупатель сам “рвется в бой”. Он танцует свое соло, все больше взаимодействуя со “слоном”, и торговый агент профессионально помогает ему, корректируя его поведение. Это стадия работы с сомнениями клиента. Вот и она успешно пройдена. Не теряя ни одной драгоценной секунды, точно соблюдая ритм, менеджер подводит клиента к танцевальной кульминации. Прекрасно, сделка завершена. Довольный клиент в обнимку со “слоном” с удовольствием выполняет заключительные па. Истинный танцор не бросает свою партнершу на последних звуках мелодии и не бежит на улицу пересчитывать получен-

ные деньги. Он с радостью и удовольствием заканчивает танец, заботливо подводит свою партнершу к ее месту и договаривается с ней о следующем танце. Может быть, через минуту, может быть, на следующей неделе, а может быть, через год.

Чтобы легко и непринужденно отработать свое выступление, профессиональный танцор длительное время тренируется, доводя до совершенства каждый элемент своей программы. Продавец выглядит во время заключения сделки столь же успешно и естественно, если тратит достаточное время на анализ и подготовку деловых переговоров. В противном случае его танец порой напоминает поведение слона в посудной лавке. Профессионал своего дела опирается не только на объективные закономерности ситуации и эффективные приемы общения, он опирается на собственные чувства и ощущения. Ведь именно они позволяют наладить позитивный эмоциональный контакт с клиентом. В этом случае танец превращается из простого набора механических движений в настоящее событие, приносящее удовольствие как продавцу, так и покупателю. Очень важно, что наш танцор любит свою профессию. Чтобы достичь совершенства в своем деле, ему приходится преодолевать множество препятствий. Вместе с тем в душе он несет позитивный заряд энергии, уверенность, ощущение радости и успешности. Выходя на сцену, он делится этими чувствами со зрителями, и публика чувствует это. Раз за разом зрители вызывают своего любимца на сцену. Раз за разом наш менеджер продает все больше и больше “слонов”. Наш продавец заключает множество выгодных сделок, потому что хорошо *знает* приемы продажи, тонко *чувствует* настроение клиента и *любит* свое дело.

Мы желаем вам развить в себе эти качества, и тогда вы сможете получить от своей работы все, что пожелаете — интерес, удовольствие, высокие заработки, возможность самореализации. Желаем успеха!



Литература

Атватер И. Я вас слушаю... М., 1979.

Берн Э Игры, в которые играют люди / Пер с англ. СПб, 1992.

Болт Г Дж Практическое руководство по управлению сбытом / Пер с англ. М, 1991.

Бэрон Р, РичардсонД Агрессия / Пер с англ. СПб, 1998. *Вудкок М, Фрэнсис Д* Раскрепощенный менеджер / Пер с англ. М., 1991. *Дебольский Н* Психология делового общения. М., 1992. *Дейян А*, *Троадек А ч Л* Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / Пер с фран. М., 1994.

Дизель ПМ, Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации / Пер с англ.

М., 1993.
Джеймс У. ДжонгвардД. Рожденные выигрывать / Пер с англ. М., 1993. *Котлер Ф* Основы маркетинга / Пер с англ. М., 1995. *Крегер'0, ТьюсонДж. М.* Типы людей и бизнес / Пер с англ. М., 1995. *Кроль Л М. Михайлова Е.Л.* Человек — оркестр: микроструктура общения.
М.,1993.
Макшанов С И, Хрящева И.Ю Психогимнастака в тренинге. СПб, 1993. Ч. 1. *Морган Ребека Л.* Искусство продавать: как стать профессионалом / Пер с англ.
М,,1994.
Mutw П. Как проводить деловые беседы. М., 1987. *Пиз А* Язык телодвижений. Как читать мысли других по жестам / Пер с
англ. М., 1996.
Рейнутер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом / Пер с англ. М., 1992.
Робер М-А, Тшьман Ф. Психология индивида и группы / Пер с англ. М., 1988.
Скотт Дж Г Конфликты. Пути **их** преодоления / Пер с англ. М., 1991. *Скотт Дж Г.* Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом / Пер с англ.
М.,1992. -
Снелл Фрэнк. Искусство делового общения / Пер с англ. М., 1990. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер с англ.
М, 1990.
Фишер Р, ЭртельД. Подготовка к переговорам / Пер с англ. М., 1996. *Хопкинс Т* Искусство торговать / Пер с англ. М., 1996. *Чалдини Р* Психология влияния / Пер с англ. СПб, 1999. *Шейное В П* Психология и этика делового контакта. Минск, 1996. *Шейное В П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996. *Шострем Э* Человеческий выбор — манипуляция или актуализация / Пер с англ.
М.,**1989.**
ЦзенНВ, ПахамовЮ.В. Психотренинг: игры и упражнения. М., 1988. *Якока Л* Карьера менеджера / Пер с англ. М., 1991.

СОДЕРЖАНИЕ

Зачем покупателю слоны? 3
Вводная глава ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРИЕМЫ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ-7..... 5
Глава 1 СБОР ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТЕ 14
Невербальное общение в работе менеджера по сбыту 15
Зачем продавцу слушать клиента? Что интересного он может сообщить?.. 43
Глава 2 ПРЕЗЕНТАЦИЯ ТОВАРА..... 50
Обращение к выгоде клиента — универсальный прием убеждения 50
Переформулирование свойств товара в выгоду для клиента 58
Убеждающие слова..... 59
Прием “Эмоциональность”..... . . 63
Прием “Говорящие руки” 65
Использование цифр и конкретных фактов..... 67
Использование профессиональных терминов 68
Наглядность..... 69
Прием “Включение в действие”..... 72
Использование метафор..... 74
Прием “Картина будущего”.....——..... 77
Использование известных имен..... —....——.——.....—.——. 79
Прием сравнения.....——.—.—.....—.—.....——.....—.....——. 80
Прием “Вопрос в монологе”..... 81
Метод “сократовских вопросов” —...——.——.....——.—...—.—. 83
Прием “Похвали..... 84
Работа с группой клиентов.....——.————————..... 86
Ситуация для анализа..—.....—.....—.....—..... 89
Глава 3 РАБОТА С СОМНЕНИЯМИ КЛИЕНТА И ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ..... 91
Тактика общения..—..—... .—....—.——...——..... 91
Восемь правил работы с сомнениями клиента ————.—...—... 95
Завершение сделки—.... ——.————..——— .——....— .. 103
Глава 4 РАБОТА С КОНФЛИКТНЫМ КЛИЕНТОМ..... 106
Откуда берутся конфликтные клиенты.....————..... 106
Неэффективные приемы реагирования на критику..... 109
Эффективные приемы реагирования на критику —.....—..... 114

Как справиться с собственным р
Глава 5 ТИПЫ КЛИЕНТОВ ....
Для каждого клиента — инд
Мыслительный тип .. ..—
Чувствующий тип ....
Решающий тип.. ..——.....—...—.
Воспринимающий тип.....
Глава 6 КАК ПОВЫСИТЬ УВЕ
Заключение.....
Литература .....

Лея Владимировна Барышева
КАК ПРОДАТЬ СЛОНА, ИЛИ 51 ПРИЕМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

Редактор *И С Лицов* Оригинал-макет подготовила *И А Пеннер*

Изд. лицензия № 021079 от 28 10.96.
Изд № 1637. Сдано в набор 22 02 99 Подписано в печать 22.03.99 Формат 60x90/16. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Гарнитура "Тайме" Уч-изд л. 9,54 Усл. печ л 10,0 Тираж 5000 экз

Заказ № 150.

Издательство УРАО Москва, Б. Полянка, 58
Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП “Облиздат” г Калуга, пл Старый торг, 5 Тел 57-40-70