

Дмитрий Норка

Скажи мне да

**Преодоление
возражений
в продажах**



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

2009

ББК 88.53
УДК 339.168.2:159.9
Н82

Норка Д. И.

Н82 Скажи мне «ДА». Преодоление возражений в продажах. — СПб.: Питер, 2009. — 192 с.: ил. — (Серия «Продажи на 100 %»).

ISBN 978-5-49807-185-5

В основу книги положен популярный авторский тренинг по преодолению возражений и сопротивляемости покупателей. Вы узнаете об уровнях принятия решения о покупке, научитесь управлять переговорами, создавать ценность предлагаемого вами товара в глазах покупателя, легко преодолевать любые барьеры на пути к заключению сделки. Издание состоит из двух частей: как избежать возражений со стороны покупателей, и что делать, если они все-таки возникли.

Рекомендуется продавцам, менеджерам по продажам, торговым представителям, консультантам, бизнес-тренерам, а также всем, кому приходится что-либо продавать.

ББК 88.53
УДК 339.168.2:159.9

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

ISBN 978-5-49807-185-5

© ООО «Лидер», 2009

Содержание

Об авторе	8
Что говорят практики продаж о книге «Скажи мне Да»	9
От автора	18
Предисловие	19
Часть 1. Светлая сторона силы	
Как предотвращать возражения в продажах	21
Причины обострения конкуренции	23
Конкурентные стратегии	26
Устойчивое конкурентное преимущество	29
Два типа покупателей: любители и знатоки	32
Корпоративная культура продаж	37
Основные виды продаж	40
Создание ценности	43
Личные отношения продавца с покупателем и зона безразличия	46
Три уровня принятия решений о покупке	49
Контакты только на одном уровне	53
Ценности каждого уровня принятия решений	56
Выявление распорядителя и работа с ним	58
Три уровня принятия решения о покупке и степень влияния	59
Советник	61
Как «завербовать» советника	63

Четыре варианта развития событий после совершения сделки	66
Концепция «результат – выигрыш»	71
Результаты. Четыре категории результатов	72
Степень важности критерия для лиц, принимающих решение о покупке	73
Выигрыши, их типы, методы распознавания	77
Управление переговорами. Метод вопросов	81
Основные преимущества метода вопросов	82
Основные правила постановки вопросов	84
Основные типы вопросов	91
Открытые вопросы	91
Закрытые вопросы	92
Встречные вопросы. Перехват инициативы	96
Негативные вопросы («Скажи мне НЕТ»)	98
Тренировка постановки вопросов	98
Информация, которую необходимо добыть с помощью вопросов	100
Создание ценности на основе полученной информации	102
Умение слушать	104
Основные правила профессионального слушания	107
Основные стили профессионального слушания	111
Часть 2. Темная сторона силы	
Как отвечать на возражения в продажах	115
Возражения – это конфликт. Три категории конфликтов ...	117
Сопротивление первого контакта	118
Не халевщики, а партнеры	132
Рекламации	134
Типичные ошибки при столкновении с рекламациями	135

Методика обработки рекламации. Алгоритм ПОФИК°	136
Торг и переговоры о цене	138
Продажа цены	138
Основные правила работы с ценой	139
Оттягиваем разговор о цене. Принцип МТВ°	141
Упаковка цены в ценность	141
Аргументирование цены	142
Принцип назначения цены. Алгоритм НАПОР°	142
Возражения предложению	144
Основные правила реагирования на возражения	144
Пятишаговая техника присоединения к возражению.	
Алгоритм ИСИДА°	148
Истина	148
Согласие	152
И в то же время	153
Другое мнение	154
Аргумент	156
Шпаргалка, помогающая отвечать на возражения	162
Как подготовить шпаргалку	162
Форма шпаргалки	164
Упрощенная методика ответа на возражения.	
Алгоритм ДДГ°	165
Если вам все равно говорят «нет»	165
Если вы получили окончательный отказ	168
Стратегии успеха	170
Факторы успеха. Четыре правила	170
Основные инструменты самосовершенствования	171
Применение метода ИСИДА° на практике. Типичные возражения и модели ответов на них	174
Приложение	184

Об авторе

Норка Дмитрий Иванович – один из самых востребованных и популярных бизнес-тренеров России. Эксперт в области практики продаж и управления продажами. Специалист с многолетним стажем в сфере организации продаж B2B и B2C. Главный редактор журнала «Личные продажи». Владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Стратегии и тактики продаж». Собственный опыт продаж и управления продажами с 1989 г. Автор книг «Управление отделом продаж, стратегии и тактики успеха», «Продавец от «Бога»». Периодически публикуется в изданиях: «Секрет фирмы», «Управление продажами», «Рекламодатель: Теория и Практика», «Журнал руководителя», «Деловой квартал», «Современная торговля», «Деловая репутация», «Элитный персонал».

В год проводит более 100 открытых и корпоративных тренингов. Со своими программами объездил более 40 городов. Ежегодно на его открытых семинарах и тренингах обучается более 750 сотрудников различных компаний. В числе корпоративных клиентов – более 150 компаний, таких как «АвтоВАЗ», «Уаз», «Очаково», «Талосто», «Яр Пиво», корпорация «Парус», «Формоза», «Микоян», газеты «Комсомольская правда» и «Московский комсомолец» и др.

Что говорят практики продаж о книге «Скажи мне да»

Хочется, очень хочется, чтобы в нашей стране было как можно больше профессионалов. Часто люди заблуждаются, думая, что они умеют работать в продажах. Тот факт, что когда-то кто-то кому-то что-то продал, еще ни о чем не говорит. Данная книга не дает уникального рецепта того, как продавать, но рассматривает подходы к эффективным решениям через призму ситуаций, встречающихся в повседневной жизни. Книга является простой для восприятия, автор подает информацию структурированно и тем самым облегчает запоминание ключевых моментов. Особенno ценным является то, что автор вовлекает нас в получение знаний через практический личный опыт. Должен сказать, что, прочитав книгу, полностью овладеть мастерством продавца вряд ли удастся, так как суть мастерства — это не только знания, но и постоянная работа над собой, постоянный тренинг. Будет ли читатель тренировать себя сам или воспользуется услугами профессионалов — это его выбор. Книгу же можно использовать как методичку или настольную памятку.

*Мельников Александр,
коммерческий директор компании «ЕВРОПЛАСТ».
В продажах с 1994 г.*

Мне приходится читать много литературы о техниках продаж и посещать соответствующие тренинги. Тема вечная и всегда актуальная. Неинтересно тратить время на прописные истины, особенно переведенные с английского и мало адаптированные к российской действительности и нашему менталитету. Это было интересно на заре перестройки. Сейчас нужна информация о продажах на продвинутом уровне и для нашего конкретного рынка, нашего покупателя. В этом я увидел ценность книги Дмитрия Норки. Он практик-консультант. Его советы не из учебников; все, о чем он пишет, внедрялось на практике. Полезная книга. Читайте внимательно.

Сковородников Олег,
генеральный директор компании «VIPRO».
В продажах с 1995 г.

Эта книга – авторское изложение набора практических коммуникативных методик по работе с клиентом. Текст читается очень легко, и чувствуется, что автор знаком с материалом на практике. Начинающий менеджер по работе с клиентами получит основные базовые знания, а опытный – вдохновится на пересмотр и применение имеющихся.

Молоканов Михаил,
президент Профессиональной ассоциации
«Клуб бизнес-тренеров»

В книге простым понятным языком описана суть процессов, происходящих между контрагентами. Мне, как начальнику отдела, стало проще работать после прочтения этой книги моими менеджерами: стало меньше вопросов от них, многие решения принимаются быстрее, и, как правило, они – верные. У менеджеров сформирован базовый блок вопросов и ответов, и они не тратят время на поиск выхода из сложных ситуаций в ходе своей работы с клиентами. Можно с чем-то не соглашаться, сомневаться в этой книге, однако описанные в ней схемы работают, они будут полезными не только коммерсантам, но и пригодятся в «гражданской» жизни. Ведь часто приходится кого-то переубеждать и отстаивать свое видение вопросов, а как приятно, когда в конце диалога собеседник говорит вам: «Да, будь по-вашему».

Бездняков Антон,
начальник отдела развития
ООО «ТД Меркурий-Металл-Групп».
В продажах с 1996 г.

Вы хотите знать, как превратить ремесло продаж в искусство? Тогда книга Дмитрия Норки «Скажи мне Да» для вас — талантливые менеджеры, стремящиеся к успешной карьере! Вы узнаете, как отыскать наилучший способ превратить потенциальных клиентов в ваших клиентов, как научиться грамотно работать с возражениями и сопротивлением, какие методы использовать для достижения успешных продаж. Не перестаю восхищаться автором! Он прекрасно умеет расцветить сухую теорию красками удачных практических примеров и донести нужные мысли до читателей с помощью легкого, живого разговорного языка. Дмитрий Норка делится с читателями своим опытом работы и дает неоценимые советы, которые необходимы и тем, кто только начинает свою деятельность в качестве менеджера, и тем, кто уже имеет профессиональный опыт работы. Ясные и четкие формулировки вопросов, подкрепленные реальными примерами из богатой практики, анализ удачных и неудачных путей решения возникающих при продаже проблем — все это, безусловно, заслуживает того, чтобы признать книгу настоящим практическим руководством, которое поможет любому руководителю сэкономить свое драгоценное время, отвечая на бесконечные вопросы торгового персонала: «Как сделать так, чтобы возражений не было?», «Что делать с возражениями?» и т. д. и т. п. Теперь у подчиненных будут ответы на все текущие и будущие вопросы.

Ляхова Ирина,
генеральный директор «Регионального центра
развития бизнеса».
В продажах с 1994 г.

Данная книга наполнена жизненным опытом, действенными методами общения, преодоления возражений и, как следствие, дает ключ к эффективным продажам.

Особенность подхода автора, на мой взгляд, заключается в том, что предлагаемые приемы не требуют чрезмерных усилий и натаскивания. По сути, предлагается быть естественным в процессе продаж, но следовать определенному алгоритму общения, который приведет к желанной цели. Начните с малого! Прочтите книгу – и вам откроются одновременно очевидные и удивительные вещи.

Прохоров Павел,
коммерческий директор ООО «Италгаз Групп».
В продажах с 1996 г.

Книга выделяется из общего ряда инструкций по продажам. Во-первых, живым языком автора, а во-вторых, практичесностью. Даётся только минимально необходимая теоретическая база, а дальше – исключительно практика. Причем реальная практика, а не калька с западных книг и теорий, которые очень плохо работают в России. Проработав уже около 10 лет в продажах, я все равно почерпнул для себя в книге что-то новое, более систематизированное и просто полезное. После прочтения настойчиво порекомендовал прочитать всем своим «продажникам». Она того стоит!!!

Винников Станислав,
директор ООО «Группа Компаний “Абак-2000”».
В продажах с 1995 г.

Если вам в руки попала книга Дмитрия Норки, не поленитесь, прочтайте ее. Несмотря на то что прямой адресат этой книги тот, кому приходится что-то продавать, книга может быть полезна самому широкому кругу читателей, так как в ней простым и понятным языком освещены вопросы, ответы на которые будут интересны всем.

Если ваша деятельность напрямую связана с продажами, тем более прочтайте ее.

Что могут найти в книге специалисты по продажам разных уровней?

Если вы уже занимаетесь продажами, книга подскажет пути разрешения тех проблем, которые у вас возникли или могут возникнуть, так как особое внимание автор уделяет необходимости профилактики конфликтных ситуаций. Основываясь на своем богатом жизненном опыте, автор особенно подробно останавливается на необходимости развития тех навыков, которые считает наименее проработанными у наших специалистов по продажам, — таких как умение слушать и работа с возражениями.

Если вы занимаете руководящую должность, вам будет интересно ознакомиться с мнением автора о корпоративной культуре продаж.

Если вы хотите заниматься продажами, но не знаете, с чего начать, начните с прочтения этой книги. Перечитайте ее через месяц после начала своей работы — и вы найдете много нового, не замеченного при первом прочтении.

Ситкарев Алексей,
коммерческий директор компании «Продукты питания».

В продажах с 1994 г.

Книга «Скажи мне Да» очень своевременна. Казалось бы, в наше время нет недостатка в литературе на тему организации продаж и ведения переговоров. Существует множество переводной литературы, есть неплохие книги российских авторов. Может возникнуть вопрос: зачем еще одна? Ответ прост — все течет, все меняется. И это, как мне показалось, одна из основных идей автора. Если вы хотите быть успешным продавцом, вам нужно прежде всего научиться меняться и гибко реагировать на изменения окружающей среды. Эта книга о законах выживания продавцов в нашем бурном мире. Это книга о вечной эволюции продавцов и техник продаж. Но при всем этом данная книга имеет ценность не только как теоретический труд, а в первую очередь как практическое пособие для руководителей продающих подразделений. Сразу видно, что она родилась из тренингов и мастер-классов. Дмитрий Норка — известный бизнес-тренер, который не нуждается ни в чьих рекомендациях. Но каким бы крутым специалистом ни был Дмитрий Норка, он просто физически не в состоянии успеть везде. Тем ценнее то, что теперь у нас есть практическое пособие по организации продаж, которое грамотный руководитель может использовать для самостоятельного обучения своего продающего персонала.

В процессе чтения я неоднократно ловил себя на мысли, что идеи автора абсолютно совпадают с моей личной практикой продавца и руководителя. Мне самому приходилось заниматься тренерской работой и разрабатывать техники продаж и методики их организации. Прочитав книгу, я убедился, что ни одна из них не противоречит выводам и рекомендациям автора, то есть мы с автором независимо друг от друга пришли к одинаковым выводам. Значит, так и есть! Значит, это верно!

Нет смысла в моей рецензии разбирать каждую главу, тогда придется писать еще одну книгу, тем более что я почти во всем согласен с автором. Хочу лишь пожелать автору новых трудов и новых успехов! А читателям — приобрести свой бесценный опыт, который со временем обязательно станет основой для новых теорий, методик и книг!

Балцату Дмитрий,
генеральный директор ООО «Региональное агентство
“Комсомольская правда – Кубань”».
В продажах с 1997 г.

**Моим любимым Оксане и Алине.
Без вас не было бы меня.**

Любящий муж и отец,

От автора

Современному продавцу – так же как настоящему джедаю из фильма Джорджа Лукаса «Звездные войны» – нужна сила. Данная книга даст вам эту силу. Но, как говорил магистр Йода, у силы есть две стороны: светлая и темная. Эта книга тоже имеет две стороны: светлую и темную. Светлая сторона указывает вам первый путь к силе. Этот путь более сложный и долгий, это вдумчивая и кропотливая работа по созданию ценности вашего предложения для ваших клиентов. И именно этот путь поможет вам предотвращать возражения ваших покупателей. Темная сторона указывает вам второй, на первый взгляд, более легкий и быстрый путь: это – практики ответов на возражения ваших покупателей. Но тот же магистр Йода говорил: «Сила Темной и Светлой стороны равноправна. Темная сторона не сильнее, она более привлекательна! Она проще, желаннее, но не сильнее!» Успешный менеджер по продажам – так же как настоящий джедай – должен постичь две стороны силы. Я понимаю, вы стоите перед выбором: с какой стороны начать изучать силу? Правильнее начинать со светлой стороны. Но это сложнее. Легче начинать с темной стороны. Но это не совсем верно. Начинайте с любой. Потому что у силы есть две стороны и они равноправны...

Предисловие

Здравствуйте, уважаемые читатели! Меня зовут Дмитрий Норка, я — коммерсант. Словари сообщают, что слово *коммерсант* происходит от французского *commercant* — лицо, занимающееся частной торговлей (коммерцией), осуществляющее торговое предпринимательство. Но так сложилось, что у нас стране это слово не прижилось, хотя в начале 1990-х гг. оно широко использовалось на просторах нашей необъятной страны. В то время все население бывшего СССР делилось на три основные категории граждан: коммерсанты, бандиты и все остальные. Так как быть «всеми остальными» я не хотел, а идти в бандиты мне не позволяло мировоззрение, я занялся коммерцией. Двадцать лет из сорока прожитых мною я занимаюсь коммерцией. Я продаю.

В основу книги, которую вы держите в руках, положен тренинг под названием «Скажи мне Да!», мастер-класс практик работы по преодолению возражений и сопротивления покупателей. Разумеется, никакая книга не сможет заменить реальный тренинг, однако огромному количеству людей, занимающихся продажами, нужны знания.

Эта книга написана для всех, кому приходится что-либо продавать. Купля-продажа в нашей жизни происходит гораздо чаще, чем мы думаем. Например, вы — добродорядочный инженер, никогда в жизни не занимавшийся торговлей, пришли устраиваться на новую работу. Что при этом проис-

ходит? Вы продаете работодателю свои способности, знания и умения. Вы – продавец! Поэтому данная книга тем или иным образом будет полезна действительно всем. Я не советую читать ее лишь психологам: с некоторыми положениями они не согласятся в самой жесткой форме, о других мягко скажут, что это не совсем верно. Однако все, что изложено здесь, работает. Не в кабинетно-теоретическом, а в самом что ни на есть реальном режиме. Это могут подтвердить сотни моих учеников.

Книга состоит из двух частей. В первой части описывается, как избежать возражений со стороны покупателей, а во второй – что делать, если они все-таки возникли. С моей точки зрения, вторая часть вовсе не обязательна. Существует распространенное мнение, что продажа без преодоления сопротивления клиента невозможна. Я с этим категорически не согласен и подробно объясняю, как можно продавать, не встречая возражений. Если вы будете следовать моим инструкциям, вам не придется преодолевать сопротивление. Однако на тот случай, если вы не выполните мои рекомендации, данные в первой части книги, во второй ее части я расскажу, что делать, если вам все-таки не удастся избежать возражений.

Но лишь тогда, когда вы будете продавать, не встречая сопротивления покупателей, вы почувствуете настоящее удовольствие от процесса продажи. Только в этом случае вы станете настоящими коммерсантами.

Часть 1

Светлая сторона силы

КАК ПРЕДОТВРАЩАТЬ ВОЗРАЖЕНИЯ В ПРОДАЖАХ

Для начала хочу обратить ваше внимание на то, что в продажах лучше всего использовать медицинский принцип: легче предупредить болезнь, чем ее вылечить! Главное — профилактика. Я покажу вам, уважаемые читатели, как проводить профилактику, предотвращающую появление возражений со стороны покупателя.

Причины обострения конкуренции

Римский оратор Цицерон в трактате о методах ведения дела описал двух торговцев, которые наперегонки бежали к близлежащему городу, чтобы открыть там лавку. Уже две тысячи лет назад было описано такое явление, как конкуренция! Сколько существует человечество, столько люди конкурируют друг с другом. Однако за две тысячи лет ситуация изменилась, и сейчас мало добежать первым до города: нынче надо суметь пройти десятки законодательных и бюрократических препон, умело выбирать поставщиков и искать клиентов, стремиться к стабильности и в то же время не бояться перемен. Почему же стало так тяжело выдерживать конкуренцию? Для этого есть ряд объективных причин.

Первая причина заключается в том, что сегодня четкая граница между товарами разных производителей и услугами различных сервисов исчезает. Сегодня и вы, и ваши конкуренты продаете *аналогичный товар*. Конкурентного товарного преимущества практически не осталось. Вот когда компания *The Haloid* (позднее переименованная в *Xerox*) выпустила на рынок свой первый копир, это было настоящее конкурентное преимущество, потому что такого устройства не было ни у кого. Когда компания *Ford* выпустила свой первый пикап, это было конкурентное преимущество, потому что такой машины не было ни у кого. Но технологии сейчас

находятся на столь высоком уровне, что даже если кто-нибудь придумывает нечто совершенно новое, это воспроизвождается в самый короткий срок. Чего стоит одна Китайская Народная Республика, выпускающая аналоги чуть ли не в день выхода оригиналов! Сегодня опираться на свой продукт как на нечто уникальное не приходится. Больно смотреть, как руководители компаний начинают лукавить сами с собой и со своими продавцами, когда говорят: «У нас уникальное...» Нет сегодня этой уникальности, она практически не существует. А если в чем-то есть, то настолько мала, что не дает конкурентного преимущества. Итак, первая причина, по которой так тяжело выдерживать конкуренцию, заключается в том, что вы продаете практически такой же товар практически по таким же ценам и оказываете практически те же услуги. Все товары и услуги идентичны друг другу.

Вторая причина — это изощренность рыночных методов. Читая эту книгу, вы учитесь. Но и ваши покупатели тоже учатся. Возможностей учиться сегодня очень много. Чему же они учатся? Да всему: как проводить переговоры, как вести бизнес, как выбирать поставщика. Нужно понимать, что сегодня информация абсолютно доступна. В связи с развитием Интернета вообще и Рунета в частности, в связи с возникновением новых технологий ваши покупатели сегодня уже не те, что были 10–15 лет назад. Они готовы к встрече с вами во всеоружии, они информированы. Вся информация доступна. По компаниям — доступна, по ассортименту — доступна; по условиям — доступна, по ценам — доступна, по услугам — доступна! Покупатели собирают информацию, анализируют ее, а потом начинают предпринимать определенные действия. Более того, нужно понимать, что, когда покупатели имеют информацию о компаниях, они ее срав-

нивают и у них появляется определенный рычаг — возможность манипулировать вами как продавцами. Как вы думаете, будут ли они использовать этот рычаг? Да они уже используют его на всю катушку!

Третья причина заключается в том, что настолько сложной, настолько жестокой конкуренцию делаете... вы сами! Основная проблема здесь состоит в огромном, доходящем до фанатизма желании знать, что делает ваш злейший друг, компания-конкурент. Иногда приходится сталкиваться с тем, что фирмы-продавцы доходят просто до абсурда, бросают все свои ресурсы на сбор этой информации, ее анализ и противодействие возможным планам конкурента. Помните: это тупиковый путь! В связи с этим самое время поговорить о конкурентных стратегиях.

Конкурентные стратегии

Все конкурентные стратегии, которые когда-либо существовали, работают ныне и возникнут в будущем, можно разделить на две основные категории: реакционные и наступательные.

Признаки реакционной стратегии мы видим, когда компания бросает все свои ресурсы, все свои силы на то, чтобы выяснить положение дел у конкурента, и исходя из этой информации начинает предпринимать определенные действия. Почему данная стратегия негативна, почему она не дает результата? При таком подходе вы как бы говорите вашим покупателям: «Я такой же, как они! Может быть, я и не хочу быть таким, но вынужден это делать, потому что у меня нет выбора». В результате вы выглядите глупо, иногда даже комично. Помните: когда вы ввязываетесь в реакционную стратегию, первым делом сбрасывается цена, ведь самое простое здесь – это сбросить цену. Но самое печальное, что при таком подходе у вас не остается ни времени, ни сил для самой главной работы – с вашими покупателями. Дело в том, что у любой компании, даже самой беспечной, даже самой зажиточной, даже у «Газпрома», даже у крупнейшей корпорации мира британской банковской группы компаний *HSBC*, ресурсы ограничены. Причем абсолютно все ресурсы – и финансовые, и людские, и временные, и производственные. Где-то они обязательно заканчиваются! Когда вы бросаете все,

¹ По оценке журнала *Forbes* (март 2008 г.).

что у вас есть, на одно направление деятельности, возникает обычный эффект: если где-то прибыло, следует ожидать, что где-то убудет... И убывает там, где убывать не должно: в отношениях с вашими покупателями.

Рассмотрим простой пример. Есть два молодых человека, которым нравится одна и та же девушка. Что они будут делать, используя реакционную стратегию? Начнут драться между собой, пытаясь выяснить, кому она достанется. А что тем временем происходит с девушкой? Она сидит и ждет, когда же они, эти придурки, надвернутся? Когда же они на нее-то обратят внимание? И тут вдруг появляется некий третий (а он непременно появляется, если девушка хоть что-то собой представляет). Этот третий завоевывает ее и уводит. А двое наших героев, избитые, измордованные, смотрят: где девушка? А ее уже нет, она замужем за третьим.

Примерно то же самое получается и в бизнесе. Когда одна компания начинает биться с другой, у нее не остается ни свободного времени, ни свободных сил, ибо все свои ресурсы она бросает на борьбу с организацией-конкурентом. Потом появляется некто третий (свято место пусто не бывает), который все свои ресурсы направляет не на участие в этой борьбе, а на завоевание того, что ему действительно нужно. Именно поэтому, как уже было сказано, реакционная стратегия не дает результата.

Все современные виды спорта можно разделить на две основные категории — «лицевые» и «плечевые». «Лицевые» — это бокс, хоккей, футбол, шахматы, то есть все те, где соперники борются друг с другом лицом к лицу. «Плечевые» — это бег, плавание, гимнастика, атлетика, когда соперники не борются, а соревнуются. Наступательная стратегия исходит из того, что не надо бороться — это неэффективно. Борьба не дает результата. Нужно просто бежать быстрее, чем конкурент, и тогда на финише главным призом будут ваши клиенты, постоянные клиенты. Все знают, что компания Gillette (до того как в 2005 г. была поглощена парфюмерным монстром Procter & Gamble) лидировала на мировом

рынке средств для бритья, но мало кто представляет реальную степень ее доминирования: 70%, настоящий монополизм! А как вы думаете, с кем боролась *Gillette* последние 60 лет, кто был ее основным конкурентом? *Schick*, *BIC*? Конечно, нет. Последние 60 лет *Gillette* атакует только сама себя, борется сама с собой. Это в *Gillette* придумали двусторонние лезвия, и плавающую головку, и два одновременно бреющих лезвия, потом — три, а сейчас существуют уже станки с пятью лезвиями! Марка *Gillette* ориентирована не на конкурентов, а на потребителя. Но что в такой ситуации остается всем остальным? Ничего. Они только догоняют. А догонять всегда намного сложнее, чем лидировать.

Итак, самая эффективная стратегия — это наступательная, подразумевающая, что все свои усилия, все ресурсы, все знания нужно бросать не на борьбу с конкурентами, а на захватование покупателя.

Вернемся к примеру с двумя парнями и девушкой. Как должен был поступить наиболее вменяемый из двух? Ему следовало плюнуть на своего соперника и узнать, что любит эта девушка, понять, как можно ее завоевать. То есть в первую очередь добыть информацию о том, чем можно ее увлечь. Например, он выясняет, что девушка обожает белые цветы и с ума сходит от кабриолетов. Если у него нет денег на белые розы, можно нарвать белых ромашек. А если нет «Ягуара» с открытым верхом, можно срезать крышу у «Запорожца», чтобы все-таки постараться привлечь ее внимание.

Дело не в количестве ресурсов, а в том, куда они направляются. Трудности, связанные с конкурированием, сводятся к тому, что компании, как правило, не умеют создавать конкурентные преимущества, не обращают внимания на то, что их вообще можно создать.

Конкурентных преимуществ может быть много. Но ваша компания может рассчитывать на то, что останется в бизнесе, только имея устойчивое конкурентное преимущество.

Устойчивое конкурентное преимущество

Что такое устойчивое конкурентное преимущество? Это нечто, позволяющее компании отгородиться от всех остальных, то, что действительно ценно для ваших покупателей и что очень сложно воспроизвести — на это требуется много времени и усилий.

Например, *снижение цены* не относится к устойчивым преимуществам. Снизили вы, снизили и все остальные. *Больший ассортимент* тоже не относится к устойчивым преимуществам. Предположим, у вас сейчас 100 позиций в прайс-листе, а у кого-то — 50. Но они поехали, купили, заказали, сделали — и у них стало 150. Широта ассортимента воспроизводится достаточно просто. *Преимущество в финансах* тоже не гарантирует спокойной жизни: есть кредитные схемы, инвесторы — под хорошее дело деньги найдутся. *Люди* — да, это преимущество. Но только пока они работают у вас. А если они переходят в другую компанию (если кому-то позарез надо переманить нужного работника, он обычно этого добивается), это преимущество не просто теряется, а достается конкурентам.

Так какие же преимущества можно назвать устойчивыми? В первую очередь — *уровень сервиса*. Но он появляется не сам по себе, а является лишь одним из проявлений корпорации.

раторивной культуры компании – культуры, которой придерживаются все без исключения сотрудники.

Вспомните первый ресторан *McDonald's* в России, точнее еще в Советском Союзе. Его открыли в январе 1990 г. в Москве на Пушкинской площади. С тех пор прошло почти 20 лет. Многими фастфудами, которые сегодня работают в России, владеют люди, прошедшие школу *McDonald's*, знающие, как там поставлено дело. Они видели технологию производства, знали до мельчайших подробностей технологию обслуживания. У них в руках были все инструменты. И, казалось бы, когда эти люди, владеющие столь полной информацией и прекрасно знающие российские реалии, открывают аналогичный фастфуд, дела у них должны идти никак не хуже, чем у чужеродного неповоротливого *McDonald's*. Однако на практике все вышло иначе. Почему? Да потому, что к такому уровню производства и сервиса в России пока еще даже близко никто не подошел.

Наиболее ценные не люди, не сервис, а именно корпоративная культура, которая воспитывает этих людей и обеспечивает этот сервис. Когда человек оказывается в такой культуре, он начинает делать все так, как нужно, стараясь работать на общее благо организации.

Нередко, общаясь с руководителями компаний, я встречаю одно и то же заблуждение. И сам я, в бытность мою владельцем бизнеса, заблуждался точно так же. У каждого есть романтическая мечта: «Я найду опытного классного специалиста, он придет, все будет делать, а я... Я – директор, я буду заниматься своими делами». Даже если такой специалист действительно находится, данная схема все равно не работает: корпоративную культуру должны создавать сами руководители компаний!

Но какая же корпоративная культура дает устойчивое конкурентное преимущество? Только та, которая нацелена, «заточена» на создание ценности для покупателей. Вы создаете ценность; она становится устойчивым конкурентным преимуществом и дает вам устойчивое конкурентное отличие от всех остальных.

Ценность – это совокупность неких факторов, которая действительно делает покупку у вас ценной. Когда мы продаем аналогичный продукт или оказываем аналогичные услуги по аналогичным ценам, именно эта некая ценность и становится решающим фактором при выборе поставщика товаров или услуг.

Два типа покупателей: любители и знатоки

Мы живем в век перемен. На наших глазах происходят серьезные изменения абсолютно во всех сферах. В числе прочего меняются и методы покупок, да что там — меняются сами покупатели! Люди стали покупать совершенно по-другому. Но, как и прежде, всех ваших покупателей — постоянных, будущих и предполагаемых — можно разделить на две основные категории. Отличаются они друг от друга именно отношением к ценности.

Вспомните себя. Вспомните, как вы делаете покупки. Ведь когда вы выходите из офиса, вы сразу же из продавцов превращаетесь в покупателей. Вы точно такие же потребители товаров и услуг, и, чтобы было легче понять остальных, давайте сначала посмотрим на себя.

Например, если бы 15–20 лет назад вы решили купить фотокамеру, как бы вы стали делать выбор? Скорее всего, пошли бы в один магазин, послушали продавца, посмотрели, попробовали, потом отправились бы в другой магазин, послушали другого продавца, может быть, заглянули бы и в третий. И только после этого вы бы уже составили некое представление о ситуации на рынке фотокамер и определились с выбором. А что сегодня? Вы решили купить фотоаппарат. Вы идете в магазин? Нет. Первым делом вы садитесь за компьютер, подключаетесь к Интернету и идете... куда бы вы пошли в этой сети? Сначала на специальные сайты — почитать обзоры специалистов, сравнительные тесты заинтересовавших вас моделей. Потом на форумы, почитать отзывы людей, уже купивших себе подобные фотокамеры. И выбор вы бы сделали, сидя перед монитором! Примерно то же самое делают и остальные; особенно в крупных городах.

Первая категория покупателей – это покупатели, которые ориентируются на некую внутреннюю ценность, присущую самому товару. Назовем этих людей профессионалами, знатоками. Они четко знают, чего хотят. Они понимают, что будут с этим делать. Они умеют использовать данный продукт, и им не нужна ваша помощь. Но самое печальное для вас, продавцов, заключается в том, что эти люди не хотят платить вам зарплату. Работая продавцами, менеджерами по продажам, консультантами и т. д., вы получаете за это деньги. А откуда берутся эти деньги? Ваша заработка заложена в добавленную стоимость товаров и услуг. Но эта категория покупателей не хочет платить вам деньги, так как им не нужны. Не нужны, потому что они заранее знают, чего хотят. У них есть четкое видение того, как они будут это использовать. Основное отличие этих покупателей заключается в том, что они не хотят идти на контакт с продавцами.

Думаю, все вы сталкивались со следующей ситуацией. Вам звонит потенциальный покупатель и задает конкретный вопрос: «Меня интересует вот это. Сколько это стоит?» Вы начинаете ему говорить: «Ну, понимаете, нам надо встретиться, мне нужно понять, что вам необходимо, нам нужно обсудить условия...», а он отвечает: «Слушай меня внимательно: СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ?» Все! Вам сообщили: «Ты мне абсолютно не нужен, я не хочу и не буду платить тебе деньги!»

Если любой продавец начнет анализировать свою практику, он поймет, что таких покупателей с каждым днем становится все больше и больше. Будьте готовы к тому, что этот процесс будет развиваться и дальше. Однако, если исходить из этой логики, получается, что в конце концов продавцы вообще исчезнут как класс, как профессия. Хочу вас успокоить. Не исчезнут. И этому есть доказательство, подтвержденное экспериментально.

Более 10 лет назад в Токио открыли первый (и пока, думаю, последний) гипермаркет без единого продавца. Огромный магазин, где все продавалось через автоматы. Удобно, да? Нажал кнопку, расплатился карточкой, получил товар – все! Но магазин оказался неприбыльным, люди перестали туда ходить. Оказалось, кроме быстрой покупки людям нужно что-то еще.

Чтобы понять, что именно им нужно и как это работает, выделим вторую категорию покупателей – *ориентирующихся на внешнюю ценность*, напрямую не связанную со свойствами товаров. Назовем этих людей, в противоположность знаткам-профессионалам, *любителями*. Разумеется, они могут быть вполне профессиональными людьми, которые в данном конкретном случае почему-либо не смогли или не сочли нужным четко определиться с покупкой и фактически передоверили это право продавцу.

Если знатоки не хотят идти на контакт, то любители этот контакт инициируют сами. Это те люди, которые говорят: «Я хочу с вами посоветоваться. Мне нужна информация. Мне нужна помощь, мне нужно, чтобы мне что-то продали». В отличие от знатков любители хотят платить; не то чтобы горят желанием, но прекрасно понимают, что, общаясь с вами, они переплачивают, отдают вам деньги. Они к этому готовы. В чем их принципиальное отличие от знатков? Если профессионалы четко понимают, что им нужно («Мне надо вот это, я хочу знать, как это можно получить»), то любители не знают, чего они конкретно хотят. У них есть потребность, но не хватает информации о том, как ее можно удовлетворить. Если для знатков ценность заключается в самом товаре, то для любителей – в той компании, у которой они покупают. Именно в этом. Им не так принципиально, как будет называться товар, а важнее, у кого они его купят и что получат от компании-продавца.

Я думаю, вы легко сможете классифицировать всех ваших клиентов по этим двум категориям. Зачем это нужно сделать? Именно потому, что у них разное понимание ценности. Знаток знает, чего хочет и зачем ему это нужно, не нуждается в помощи. Но ему нужно выбрать продавца. На какие критерии он обратит внимание?

Две главные ценности для такого покупателя — *цена* и *удобство покупки*. Если понятие цены особых комментариев не требует, то в понятие удобства покупки входит множество факторов. В первую очередь — элементарное наличие товара (сколько раз вы сталкивались в интернет-магазинах с тем, что в прайсе товар есть, а в реальности — нет!), далее — широта ассортимента (даже знаток может лишь в последний момент определиться с тем, какую из двух-трех моделей предпочесть), затем — скорость доставки.

Что же первично — цена или удобство покупки? Оказывается, возможны оба варианта.

Полгода назад вышел новый дивайс, карманный компьютер. Я увидел — ой, не могу, хочу, держите меня 20 человек! Хочу прямо сейчас, сегодня! Есть деньги, хочу купить. Но именно сегодня. Стал искать. Отметим, что я отношусь к знатокам: я точно знаю, какой дивайс я хочу и что буду с ним делать, я знаю, как им пользоваться. Мне помочь продавцов не нужна, и платить им я не намерен. Начал искать в Интернете. Нашел пять интернет-магазинов, где этот дивайс был в наличии. Основные параметры совпадали: товар есть везде, удобство оплаты одинаковое (доставка курьером, оплата на месте). Следовательно, отсортировал я магазины по цене. Начал звонить туда, где цена самая низкая: «Есть?» — «Нет». — «Когда будет?» — «Через неделю». — «До свидания». Спустился на ступеньку ниже, где цена чуть повыше. «Есть?» — «Нет». — «Когда будет?» — «Через три дня». — «До свидания». Позвонил в следующий магазин. «Есть?» — «Нет». — «Когда будет?» — «Завтра». — «До свидания». Следующий: «Есть?» — «Есть». — «Сегодня привезете?» — «Нет, доставку можем сделать только через три дня». — «До свидания». Таким образом я дошел до самой высокой цены товара, где доставка была именно сегодня, и сделал заказ там. Главным может оказаться каждый фактор — в зависимости от того, в какой ситуации находится клиент. Если бы, например, в тот момент мне нужно было уехать куда-нибудь и покупка дивайса могла подождать, главным критерием, конечно, стала бы цена. Но так как я хотел именно сегодня, первичной для меня оказалась скорость доставки.

Итак, ценность для профессионалов содержится в двух основных показателях: цена и удобство покупки. Любителям, повторимся, намного важнее, у кого они берут товар. Это может показаться не очень понятным: что это за покупатель, который «идет туда, не знает куда»? Поясню на примере.

Предположим, вы специализируетесь на продаже минеральной воды. Я прихожу к вам и говорю: «У меня магазин, мне нужна минеральная вода». Значит, я любитель. Потому что знаток приходит и говорит: «Иван Иванович, мне нужно полторы тонны минеральной воды “Белый ключ” в бутылках по 0,5 л, упаковками по 20 бутылок».

А в чем заключается ценность для покупателей-любителей? В подходе, в квалификации продавца, в помощи? Нет, им важнее всего, какую гарантию, какую поддержку они получат у продавца. Эти люди в отличие от знатоков идут на контакт. И не просто идут, а инициируют его. Кроме того, они открывают вам все карты, дают информацию, а взамен требуют от вас некоего решения. Неумение учитывать эти различия между двумя категориями покупателей неизбежно приводит к отказам.

Корпоративная культура продаж

Те отказы, которые вы, продавцы, менеджеры по продажам, читатели этой книги, получаете, происходят из-за того, что в каждой компании (и в вашей — тоже!) есть своя корпоративная культура продаж. В одной организации эта культура складывалась годами, в другой — введена совсем недавно, но во всех случаях она, как правило, нацелена на определенную категорию покупателей — знатоков или любителей. Это сразу ограничивает возможности.

Недавно мне нужно было провести рекламную кампанию в Интернете. А я, между прочим, пользователь Рунета с 1996 г. Тот сайт, который у меня есть сейчас, <http://www.norga.ru>, уже пятый. Первые три я делал своими руками в программе Microsoft FrontPage – и дизайн, и все остальное. До 2002 г. я сам занимался продвижением. Я знаю, как оптимизировать сайт, что такое *titles*, *tags*, *metatitles* и т. д. Но сейчас технология продвижения стала фактически отдельной специализацией, она находится на таком высоком уровне, что моих знаний уже не хватает. А учиться этому я не хочу, будучи искренне убежден, что касарю – касарево, а слесарю – слесарево. Каждый должен быть специалистом в своей области. Я стал искать людей, которые взялись бы за продвижение моего ресурса. Так получилось, что на меня вышла одна компания и мне сказали: «У нас есть для вас уникальнейшее предложение». Я спросил: «В чем оно заключается?» Они ответили: «Нам надо встретиться, по телефону – сложно». Я попросил: «Вы расскажите, я постараюсь понять». Они стояли на своем: «Нет, только личная встреча». Ну, как говорится, и на старуху бывает проруха, и я пожался, хотя они и просили за свою работу какие-то немыслимые проценты. Меня зацепило слово «уникальное», я люблю уникальный стиль. Встретились. Два молодых человека – 40 минут рассказывали мне, что такое «Яндекс.Директ», что такая система «Бегун», что такое контекстная реклама вообще. Я все это слушал, поддакивал, то-

ворил: «Так. Так. Ну?» – и ждал, где же уникальность. Ребята сказали: «Ну вот же она!» Я: «Чего? Вот это – все?!» Получилось как в том одесском анекдоте: «Где вас учили, мы там преподавали». То есть они пытались создать ценность там, где создать ее было нельзя: все, что они мне рассказывали, я уже знал. Более того, они не ведали и половины того, что знаю по этой теме я.

Ребята не виноваты. Корпоративная культура компании была нацелена на встречу с любителем, на создание ценности, и они старались любой ценой создать, оправдать эту добавочную стоимость. А так как я был покупателем-профессионалом, то есть точно знал, чего хотел, и меня интересовали лишь цена и удобство, они мне продать это не смогли. Кстати, вечером того же дня я зашел в Интернет, нашел другую компанию, у которой на сайте есть великолепная форма, заполнил ее, внес данные, ключевые слова, кредитной картой оплатил – все. Пошло-поехало.

Еще раз повторю, почему ребята не получили заказ: их методы переговоров и продаж были нацелены только на вторую категорию, на любителей!

Еще пример. Решил я как-то купить новый ноутбук. Приехал в огромный торговый центр, где много компьютерных магазинчиков. Деньги у меня были в кармане, я был готов, хотел сделать покупку. Но я толком не знал, что именно мне нужно (как говорится, «чего хочу, не знаю, кого знаю, того не хочу»). Зашел в магазинчик. Диалог с продавцом:

- Здравствуйте.
 - Здравствуйте.
 - Мне нужен ноутбук.
 - Сейчас я вам покажу. Вот, супер!
 - Ну, понимаете, дело в том...
 - Дешевле вы не найдете!
 - Видите ли...
 - Хорошо. Уболтал. Я тебе дам скидку!
 - Да свидания.
- Зашел в другой магазинчик.
- Здравствуйте.
 - Здравствуйте.

- Мне нужен ноутбук.
- Сейчас покажу. Во!
- Но...
- Дешевле нету!
- Понимаете, дело в том, что...
- Ладно, уболтал, еще дам скидку! Это последняя, все, дешевле нет!
- До свидания.

Что произошло? Я нарвался на то, что в этих магазинах корпоративная культура была заточена на знатоков, то есть на специалистов, которые четко знают, что им нужно. Продавцы давали только цену, они создавали ценность на этом уровне. Но так как в данном случае я не являлся большим спецом, они получили отказ, не создав нужную мне ценность.

Итак, в каждой компании есть корпоративная культура. Мне приходится очень много ездить, я объездил практически всю Россию, СНГ, был по многу раз в каждом городе. Я видел множество разных фирм – больших и маленьких, обычных и странных, но везде корпоративная культура направлена только на одну из двух категорий покупателей. Да, если ваши продажи «заточены» под знатока и вы встречаетесь именно с ним, вероятность продажи очень высока. Но если, не дай бог, вы попадаете на любителя, то ничего ему не продадите. И наоборот. Нет понимания разницы между типами покупателей, и продажа не происходит в первую очередь потому, что ценность для данного клиента не создается.

Если на первом этапе контактов и переговоров вы сразу же получаете отлуп (помните, у Шолохова в книге «Поднятая целина» есть такой персонаж – дед Щукарь, и он произносит замечательное словечко «отлуп»), причина этого именно в том, что ценность, которую вы пытаетесь создать, не подходит этому покупателю.

Основные виды продаж

На сегодняшний день предлагается множество всевозможных методов и методик организации продаж и проведения переговоров. Но мы поговорим лишь о двух основных, о тех, которые будут способствовать продажам покупателям первой и второй категории – профессионалам и любителям.

Для знатоков ценность состоит в самой низкой стоимости и удобстве покупки. Для этой категории покупателей подходит вид продаж, который можно назвать *операционным* и который строится на торге. Когда мы используем операционные продажи, торговый представитель компании отстаивает интересы своей организации. Переговоры ведутся только на одном уровне: представитель продавца – представитель покупателя. Почему именно так? А потому, что покупатели первой категории четко знают, чего хотят, и эти полномочия полностью делегируются представителю компании потенциального покупателя. Он выдвигает свои требования: «Я хочу такой-то товар по такой-то цене на таких-то условиях». Задача продавца здесь – отстоять свои интересы. Заказчик хочет купить как можно дешевле, продавец – продать как можно дороже. Заказчик хочет поставку, условно говоря, завтра, задача продавца – этот срок увеличить. В этом случае переговоры ведутся *на уровне торга*: один отстаивает свои интересы, другой – свои. Это и есть операционные продажи. Здесь нужны навыки ведения перегово-

ров — аргументация, преодоление сопротивления, определенные жесткие техники давления, ведь задача — убедить, переубедить. Но сама модель, повторяю, проста: переговоры ведутся на одном уровне — один представитель покупателя, один представитель продавца. Покупатель отстаивает свои интересы, продавец — свои. Задача — прийти к некоему среднему результату, который будет приемлемым для обеих сторон.

Но если мы сталкиваемся с компанией, делающей «любительскую» покупку, эта схема не работает. Здесь нужно нечто другое, что можно назвать *консультационными продажами*. В чем разница? Во-первых, если в операционных продажах переговоры ведутся на одном уровне (допустим, торгового представителя компании-продавца и менеджера по закупкам компании-покупателя), то в консультационных продажах этого уровня мало. Здесь и со стороны покупателя, и со стороны продавца обязательно принимают участие как минимум два-три человека. Используя операционные продажи, мы отстаиваем свои интересы, а когда работаем с любителями (какими бы профессионалами в ведении переговоров они ни были), все происходит наоборот. Торговый представитель, менеджер по продажам фактически выступает в роли «адвоката дьявола», защитника покупателя перед своей компанией. Задача такого продавца — узнать как можно больше об этой компании, собрать информацию, где и как можно создать ценность, выяснить, что будет для покупателя ценным, а потом попытаться получить эту ценность у своей организации. Собрав исчерпывающую информацию о потенциальном клиенте, торговый представитель встречается, общается с разными представителями своей компании и отстаивает интересы покупателя. В этом и заключается основное различие.

Еще раз сформулируем вывод: при операционных продажах продавец четко отстаивает свои интересы – подход понятный и известный. При консультационных продажах главная задача – осознать потребности покупателя, понять, на каком уровне можно создать ценность, и попытаться получить это в своей компании, чтобы дать покупателю.

Создание ценности

Все вы, уважаемые продавцы, множество раз сталкивались в своей практике с такой ситуацией: звоните вы покупателю, а он сразу же вам задаёт вопрос: «Сколько это стоит?» У вас складывается мнение, что все эти потенциальные клиенты относятся к профессионалам. Но это впечатление может быть обманчивым. Если вам удастся назначить встречу, вывести покупателей на контакт, значит, есть возможность создать ценность и работать в консультационных продажах. Торговые представители, менеджеры по продажам, задумайтесь: кто ваши клиенты? На ком вы можете заработать себе деньги? Только на покупателях-любителях!

Это очень важно понять. Только тогда, когда вы сможете создать некую ценность не за счет самих товаров, а за счет помощи, услуг, обучения, консультации, доверия, — вот тогда вы ценные. Вот тогда вы заслуженно получаете деньги, вы их зарабатываете! Даже если при первом контакте потенциальные покупатели просто тупо просят выслать прайс-лист, ваша задача — попытаться создать ценность.

На каких уровнях вообще можно пытаться создавать эту ценность? Например, показать, что те задачи, которые стоят перед клиентами, можно решить с помощью других товаров и услуг, или предоставить более обширную информацию о том, как можно заработать деньги, или упростить работу покупателя при заказе, при получении, при использовании

товара. Ценность можно создавать на уровне совета, консультации, спокойствия работы, удобства общения... Нет такой сферы, в которой нельзя было бы создать ценность!

Следует помнить, что все компании-покупатели изначально принадлежали ко второй категории, к любителям. У них не было ни опыта, ни знаний. Но постепенно все учатся, набирают информацию, и нужда в помощи продавцов постепенно уходит. Компания начинает сокращать расходы, исключая из цепочки именно вас, торговых представителей, чтобы получить более низкую цену, чтобы не платить вам зарплату! Клиент переходит в категорию профессионалов. Логично. Правильно. Но не следует думать, что такой переход происходит раз и навсегда. Иначе легко впасть в шаблонность и упустить возможность создать ценность и для такого покупателя.

Например, компания А, которая закупает минеральную воду. Мы классифицируем ее как покупателя-профи. Менеджеры ее отдела закупок знают о минеральной воде все, и их интересуют только цена и удобство покупки. Именно так они с вами работают. У вас есть некий интернет-ресурс, они заходят туда, сами делают заказ, ставят дату и получают документы. Это типичные операционные продажи — без участия продавца. Казалось бы, вы имеете дело с несомненными профессионалами. Однако что произойдет, если вы предложите им в дополнение к воде купить пива, которого у них в данный момент нет и в котором они разбираются хуже? Тут же возникнет ценность, состоящая в вашей помощи!

Итак, нужно помнить, что один и тот же покупатель может по-разному покупать разные товары, продукты и услуги в разные периоды времени. Хорошо зная продукт, он, скорее всего, будет вести себя как покупатель-профессионал. Но если по другому продукту у него нет достаточных навы-

ков и знаний, то для принятия решения ему становятся нужны консультация, помощь и более серьезная проработка вопроса. Не следует думать, что если покупатель профессионально разбирается в минеральной воде, то и урановую руду тоже купит без консультаций, ориентируясь исключительно на цену и удобство покупки.

Чтобы преуспевать, работая в торговле, и зарабатывать для себя и своей компании, необходимо постоянно создавать ценность для покупателя.

Личные отношения продавца с покупателем и зона безразличия

Практически на каждом тренинге я задаю участникам вопрос: «Как вы считаете, личность продавца и личные отношения продавца и покупателя важны в продажах?» Обычный ответ – «Да». Это, конечно, верно, однако нужно понимать, что только в допустимых пределах.

Например, продавец А и продавец Б. Продавец А – совершенно идеальный. Какие качества должны быть у идеального продавца? У кого захотели бы купить даже такие прожженные менеджеры по продажам, как вы? Перечислим: он доброжелательен, знает свой продукт, ненавязчив, умеет слушать, всегда в хорошем настроении, пытается понять ваши запросы. Все мы хотели бы покупать именно у такого продавца. Продавец Б – полная противоположность продавцу А. Хмурый, неразговорчивый, злой, не знает товар, хочет вам его «втюхать», абсолютно не умеет слушать, к тому же неопрятный и некрасивый. Не блондинка. Положа руку на сердце: у кого бы вы хотели купить, с кем хотели бы иметь дело? Конечно, с продавцом А. Правда? Вы уверены? Давайте проведем маленький эксперимент. Купим фотокамеру. У продавца А она стоит 30 тысяч рублей, у продавца Б – 20 тысяч. Так у кого покупаем?! Да фиг с ним, что он неулыбчивый, пускай он меня не слушает, пускай он даже недобрый, но разница в 10 тысяч – ай, больно... А если у продавца А камера стоит 30 тысяч, а у продавца Б – 29 800? У кого тогда купим? У продавца А. Потому что 200 рублей с 30 тысяч – не больно. Мы готовы заплатить столько за нормальный контакт, за помощь, за открытость и вежливость.

Личные отношения важны. Не забывайте одну простую истину: покупают не организации, не компаний, а люди,

и эти люди покупают не у компаний, а у людей. Но никогда человеческие отношения не перекроют условия бизнеса! Только тогда отношения будут играть существенную роль, когда ваше предложение находится в некоей зоне безразличия.

Вы занимаетесь оптовыми поставками минеральной воды. Магазин накручивает на воде 30%. В зависимости от ваших личных отношений с менеджером по закупкам для магазина приемлема разница цены примерно в 3%. Если ваша цена вписывается в эти 3%, личные отношения будут играть роль. А если, извините, разница окажется 20%, даже самая теплая дружба не поможет.

Берем ту же воду, тот же магазин, но другой параметр. Нормальная доставка по дистрибуции, допустим, два дня. Зона безразличия — тоже два дня. Если ваша поставка вписывается в нее, тогда отношения важны. Но извините, если всем нужны два дня, а вам — два месяца, никакие личные отношения не помогут.

Иногда мне приходится сталкиваться со следующей ситуацией. Я приезжаю на переговоры о проведении тренинга к заказчику, допустим, к владельцу бизнеса, и он говорит: «Мне нужно научить моих продавцов продавать. Но у меня самый плохой товар, самого низкого качества и по самой высокой цене. Мне нужно чудо». Что я говорю? «Извините, чудесами я не занимаюсь. Это вам к волшебникам и магам». В среднем два-три раза в год я отказываюсь от заказов. Но если ваш продукт, ваше предложение не вписывается в эту зону безразличия, никакого чуда здесь совершить нельзя. Нет, продать-то товар можно: есть гипноз — эриксоновский, криминальный, классический, есть мистер Кольт. Да, человека можно обмануть, можно заставить, но это уже за пределами нашей темы.

Но если ваш товар идентичен товару конкурентов, а цена и условия вписываются в зону безразличия, на первое место выходят навыки торгового персонала и тех людей, которые ведут переговоры. Вот тогда это первично, ценно и начинает работать на вас.

Три уровня принятия решений о покупке

Мы уже говорили, что для покупателей-знатоков, профессионалов, контакт в операционных продажах ведется на одном уровне: «покупатель – продавец». Как бы вы ни старались выяснить структуру компании и уровни принятия решений, у вас это не получится. В операционных продажах ценность создается только за счет предоставления более выгодной цены и удобных условий покупки, а сравнить эти категории специалист отдела закупок вашего клиента может и самостоятельно – это его профессия. Но так как торговый представитель может зарабатывать только в консультационных продажах, работая с покупателями-любителями, то для создания ценности ему нужна информация, в первую очередь – по структуре компании-покупателя. Многие слышали выражения – «главное влиятельное лицо» или «лицо, дающее согласие», есть даже такая аббревиатура – ЛПР, «лицо, принимающее решение». Это не совсем верная терминология, так как в любой компании независимо от ее величины, специфики и рынка, на котором она работает, есть несколько уровней принятия решений.

Назовем первый уровень принятия решений распорядительным. *Распорядитель* – это самое влиятельное лицо в компании. Он один может сказать «да», когда все говорят «нет». Он один может сказать «нет», когда все говорят «да», и его слово будет последним. В каждой компании есть рас-

порядитель, и он всегда один, единоличен. Распорядитель – это, как правило, человек, который находится на вершине иерархической лестницы. Распорядителем является или директор, или, в небольших компаниях, сам владелец. Реже – топ-менеджер, управленец. Как исключение, в больших корпорациях роль распорядителя может выполнять совет директоров.

В чем обычно состоит ценность для распорядителя? В первую очередь – в эффективности вложения денег. Распорядителя интересует следующий вопрос: «Как ваш товар, ваш продукт, ваше предложение отразится на моей компании?» Подчеркну, что не следует путать однокоренные слова: распорядителя интересует не цена, а именно ценность, доходность, в том числе в долгосрочной перспективе. Остальное волнует его значительно меньше.

Второй уровень принятия решений – это *эксперт*. Если распорядитель всегда один, то экспертов может быть сколько угодно – от одного до бесконечности. Это люди, которые выносят свое суждение о том, насколько ваш товар или услуга соответствует запросам покупателя. Для экспертов ценность содержится в соответствии вашего предложения нормам и стандартам, выдвигаемым данной компанией. Задача экспертов – оценивать ваше предложение на соответствие этим нормам. Если эксперты отказывают, то основная причина – это ваш продукт, ваше предложение. Подчеркну, что эксперты не дают окончательного согласия – это решение принимает распорядитель. Но эксперты выносят свое суждение, дают рекомендации по поводу того, нужно ли у вас покупать.

Не следует зацикливаться на слове «эксперт». Экспертом может быть любой сотрудник, который имеет полномочия оценивать, насколько ваше предложение выгодно для ком-

пании. Препятствовать заключению сделки может, например, главный бухгалтер, заметивший, что бухгалтерские документы неправильно оформлены, или юрист, который обнаружит, что договор составлен не так, как выгодно компании. Завернуть сделку может заведующий складом, знающий, что ваш продукт не соответствует требованиям хранения, или начальник транспортного цеха, считающий, что он неудобен для перевозки, а количество коробок на вашей паллете не отвечает принятым условиям доставки. Если эксперт отказывает вам, основная причина его отказа заключается в том, что на каком-то уровне ваше предложение не отвечает запросам данного сотрудника.

Третий уровень – пользователи, те люди, которые будут пользоваться вашим товаром или руководить его использованием. Пользователя в отличие от распорядителя не волнует эффективность вложения денег. Пользователю абсолютно по барабану соответствие вашего предложения нормам и стандартам. Его в первую очередь интересует следующий вопрос: «Как это предложение отразится на моей ежедневной работе? Станет ли мне легче или, наоборот, труднее?» Как минимум пользователю нужно, чтобы ему не прибавилось дополнительной работы. Ценность для него содержится именно в этом.

Итак, в каждой компании есть распорядитель, эксперт и пользователь. Распорядитель всегда один: он дает окончательное согласие и управляет финансами. Для него ценность – в добавочной стоимости. Он спрашивает: «Как ваше предложение поможет моей компании, что я смогу заработать?» Задача экспертов – проверять ваше предложение на соответствие нормам и стандартам. А пользователей – те люди, которые будут пользоваться вашим товаром или, обращая особое внимание, руководить его использованием.

Каждый уровень может вносить свою лепту в партнерские отношения, у каждого есть свое понимание ценности.

Небольшая подсказка. Чтобы понять ценности этих людей, задайте себе очень простой вопрос: какие должностные инструкции у каждого из них? За что получает деньги человек, который играет роль распорядителя, за что получают деньги эксперты и пользователи? Вы сразу же получите ответ: для любого человека понимание ценности находится на том же уровне, что и его обязанности, — это то, за что он получает деньги.

А теперь самое главное, то, чего ни на секунду нельзя упускать из виду. Для того чтобы эффективно управлять партнерскими отношениями, управлять контактами и продажами, а также надеяться на успех и быть более или менее уверенным в завтрашнем дне, вам необходимо иметь отношения на всех трех уровнях: с распорядителем, экспертом и пользователем. Только так и никак иначе!

Необходимо сразу определиться с очень важным вопросом: может ли один человек играть две, а то и три роли? Ответ всегда отрицательный. Не может! Даже если фирма совсем маленькая — не может!

Рассмотрим самый простой вариант бизнеса, проще уже некуда. Сулайман Сулайманович имеет три торговые точки. Продает овощи и фрукты. Казалось бы, он едий в трех лицах. Он и швец, и жнец, и в дуду игрец. Но это только на первый взгляд. А если мы посмотрим внимательно, то увидим: кто-то его товар продает, есть продавцы. Значит, уже есть пользователи. С кем-то он советуется, как обезопасить бизнес, как развивать дело? Скорее всего, да. Если не с друзьями и партнерами, так хотя бы с милицией или братками. Следовательно, есть эксперты.

Когда вам кажется, что один человек играет две или три роли, это говорит о том, что у вас слишком мало информации. Вы просто не понимаете, что происходит в этой компании. И когда вы размышляете в стиле: «Ну, наверное... ну,

скорее всего... ну, как правило... ну, я думаю...», это сразу говорит о том, что вы начинаете буксовать. Вы не знаете, а придумываете. У вас нет реальной информации. Помните: даже в самых простейших организациях присутствуют эти роли и они четко распределены.

Контакты только на одном уровне

Что происходит на практике? Общаясь с представителями разных организаций, я вижу, что, как правило, продавцы большинства компаний работают только на одном уровне – с экспертами. Это логично по нескольким причинам. Во-первых, эти люди доступны: можно снять трубку, позвонить и начать общаться или назначить встречу. Они идут на контакт. Во-вторых, они – работники примерно вашего уровня, поэтому отсутствует психологический дискомфорт, порой возникающий при общении с людьми из тех кругов, вход в которые вам закрыт. А у экспертов примерно такой же уровень жизни, как и у вас, примерно те же самые ценности. Главное: эти люди все-таки что-то решают, от них многое зависит.

Кроме того, продавцы часто ведутся на простую уловку. Эксперты очень любят выдавать себя за распорядителей, их хлебом не корми, дай поважничать. Вспомните собственную практику. Вы начинаете разговаривать с экспертом, а он раздувает щеки и говорит: «Спокойно, я все решаю. Как я скажу, так и будет». И горе вам, если вы верите его словам! Хотя порой заблуждение длится годами и вы уверены, что все хорошо. Очень часто в ответ на эти слова продавцы делают удивленные глаза и спрашивают: «А зачем работать со всеми тремя уровнями? Есть Иван Иванович, я с ним уже три года, он меня любит безумно, и я его тоже. Все устраивает,

все нормально, все хорошо. Зачем мне напрягаться, искать какого-то распорядителя, что-то там с ним решать?»

Однако это ошибочный подход. Стабильны в этом мире только перемены, и над любым экспертом есть распорядитель, который всегда может сказать: «Будет так!» И будет именно так, как он сказал. Что остается делать эксперту? Он сотрудник компании и больше, чем предписывает его инструкция, сделать не может. Если вы останавливаетесь только на уровне экспертов, если не хотите никуда идти, если считаете, что этого достаточно, помните: при таком подходе вы не сможете управлять контактами и развивать их — у вас нет инструментов. Вы своими руками поставили себя в полную зависимость от одного человека — эксперта.

Есть и другой вариант. Можно ли все решить только на уровне распорядителя? Чисто гипотетически можно — встретились с генеральным, выпили пару литров виски, и он говорит: «Ты мне нравишься, мы берем у тебя...» Здорово, удобно! Но работа только на этом уровне опасна. При таком подходе вы обошли уровень экспертов. А у этих господ память, как у слонов. Если вы хотя бы раз обошли их своим вниманием, будьте уверены, они сделают все от них зависящее, чтобы вас здесь больше не стояло... То есть при таком подходе вы будете иметь только одну-единственную сделку. А дальше? Будущее ваших отношений под большим вопросом, потому что этими двумя литрами вы заработали себе врага. Экспертов-то не пригласили! Они непременно будут постоянно вставлять вам палки в колеса. Работа даже на уровне распорядителя, но только распорядителя, — не дает вам возможность полного управления контактами.

Но если с распорядителями и экспертами вы худо-бедно где-нибудь общаетесь и встречаетесь, то, как правило, пользователь брошен. На него не хватает времени, сил, а часто же-

ления понять, чем он вообще может быть интересен. А что происходит в результате? О том, насколько ваш товар конкурентоспособен, насколько он соответствует потребностям компании, как хорошо он продается, и эксперты, и распорядитель узнают от пользователя. Но если эти пользователи не удовлетворены, если у них какие-то проблемы, идущая наверх информация будет негативной и ваши отношения с компанией вновь окажутся под вопросом.

Вот почему следует работать и с распорядителем, и с экспертом, и с пользователем. Контакты нужны на каждом уровне, но они не могут являться самоцелью. Они необходимы ради решения определенных задач.

Ценности каждого уровня принятия решений

Так какие же задачи можно и нужно решать на каждом уровне? Те, которые напрямую связаны с ценностями для каждого из этих уровней. А ценности, напомню, зависят от должностных обязанностей данного сотрудника. Чтобы проще было понять эти ценности, попытаемся выяснить, что делают эти люди, за что они получают деньги?

Начнем с временных периодов в бизнесе. Торговому представителю, специалисту по продажам дается план на месяц. Он живет месячным периодом. Вперед он смотрит строго на 30 дней. Именно за это ему платят деньги. Его философия такова: «Месяц бы дожить, план закрыть, а там поживем — увидим».

Бухгалтерия живет по другому времени, ее главный ориентир — квартальный отчет. Бухгалтеру важно, чтобы все идеально сошлось к концу трехмесячного периода.

Еще большая единица времени у генерального директора. Он живет как минимум годовым периодом, его волнует годовой доход компании.

На эту разницу необходимо обращать серьезное внимание, она способна повлиять на любую закупку.

Например, вызывает генеральный директор (он же распорядитель) начальника отдела закупок (он же эксперт) и говорит:

– Нам нужна партия минеральной воды объемом 0,5 л, цена в пределах 10 рублей за бутылку.

Эксперт отвечает: «Хорошо» – и начинает искать поставщика. Тут с ним встречаешься вы и говорите:

– Парень! Вода есть – обалдеть! Супер!

– Сколько стоит?

– 12 рублей!

– Не катит.

Вы начинаете ему объяснять:

– Слушай, ты понимаешь, наша вода отличается превосходным качеством, пользуется большим спросом на рынке. Для вас как для покупателей здесь великолепные перспективы развития отношений.

Но эксперт вас не поймет. Не потому, что он дурак, а потому, что живет другим периодом. Ему поставили задачу – 10 рублей. Сейчас его критерий – цена и объем. Он работает в четко заданных критериях, а других просто не поймет.

Когда нужно говорить о таких вещах, как престиж, перспектива развития, возможность заработать дополнительные деньги, вас поймут только на уровне распорядителя. Ему за это платят. Зато ему абсолютно, как сейчас говорят, фиолетово, сколько ящиков на паллете, есть ли у вас сертификат соответствия, какой срок годности, каковы сроки поставки. Ведь у него есть целая банда экспертов, которые получают деньги и задача которых – работать именно по этим аспектам. Бухгалтер проверяет документооборот, скорость, правильность оформления, юрист делает свою работу, зав складом – свою, и так далее. Распорядителю эти подробности не нужны, он не читает договор, а ставит подпись. Для подготовки договора есть юротдел, который за это и получает деньги. В то же время нужно помнить, что и юротделу абсолютно безразлично, сколько ящиков на паллете или как упакована какая-нибудь пленка. Это оценивают другие люди.

Запомните: чтобы знать, о чем говорить с тем или иным человеком, надо иметь информацию о том, за что он получает деньги и что написано в его должностной инструкции.

Выявление распорядителя и работа с ним

Самый четко отложенный уровень принятия решений — конечно, уровень распорядителя. Распорядитель, как правило, один и, если он не страдает раздвоением личности, имеет лишь единственное мнение по тому или иному вопросу, тогда как пользователи, и тем более эксперты, могут придерживаться диаметрально противоположных позиций. (Например, завсегдатом просто без ума от вашего заказа — у вас такие удобные упаковки и такое подходящее время доставки, а юрист категорически против — у вас что-то не то с авторскими правами на логотип минералки.) Но сложность в том, что распорядителя очень тяжело выявить. Это связано еще и с тем, что многие эксперты пытаются выдавать себя за распорядителей.

Как же разоблачить такого эксперта? Сделать это можно с помощью всего лишь одного простого вопроса: «Скажите, пожалуйста, кроме вас еще кто-то будет визировать этот договор?» Задав этот вопрос, открывайте уши! Если он скажет: «Да, еще Иван Иванович», значит, вы копаете мелко, нужно глубже. Пробивайтесь к Ивану Ивановичу и задавайте тот же вопрос. При поиске распорядителя всегда берите на уровень выше. Спуститься обратно всегда можно.

Однако всем ясно, что торговые представители, особенно работая с большими компаниями, часто встречаются с ситуацией, когда уровень распорядителя для них недосыгаем. Распорядители просто не будут с вами встречаться, вы для них слишком мелкая сошка. Как быть в этих случаях? Не отступать! Господа, если не удается выйти на распорядителя самостоятельно, если он считает себя тузом, тоже выкладывайте крупные карты, подключайте более высокий уровень. В подобной ситуации с распорядителем должен встречаться

ваш руководитель или даже руководитель руководителя. На практике такой вариант очень распространен и вполне приемлем: ваш руководитель или руководитель вашего руководителя — это такой же распорядитель, как в компании-покупателе. Они ездят на одинаковых автомобилях, носят одежду одних и тех же марок, ужинают в одних и тех же ресторанах. А если ценности и интересы людей похожи, им намного проще найти взаимопонимание.

Естественно, если вы можете решить вопрос самостоятельно, если уровень распорядителей в компании-партнере не слишком высок, делайте это сами. Но если с вами категорически не хотят идти на контакт, подключайте более высокий уровень.

Три уровня принятия решения о покупке и степень влияния

В гладкой и красивой схеме выявления распорядителя есть один очень серьезный изъян. Пятнадцать лет назад я потерял крупного потенциального клиента, потому что работал именно по этой схеме и не учел один небольшой нюанс. Это была серьезная компания, в которой работали муж и жена. Муж занимал должность генерального директора, жена — главного бухгалтера. То есть выглядело так, что он — распорядитель, а она — эксперт. Ах нет! Там такая жена была... конон в пальто. То есть в этой компании большую роль играла такая штука, как *степень влияния*. Чтобы не попадать в подобные ситуации, желательно еще иметь информацию о степени влияния. Следует учитывать три фактора, которые могут свести на нет все правильные и в целом успешные принципы работы по уровням принятия решений.

Первое — это личные, родственные, интимные отношения. Помните: если вы нечаянно нагрублили секретарше генераль-

нного директора, а она по вечерам «дружит» с этим самым директором, то на следующее утро вас почему-то может не оказаться в списке поставщиков. Мужья, жены, сваты, братья, любовники – все эти ребята, какую бы должность они ни занимали, могут очень серьезно влиять на бизнес.

Второе – это *компетентность*. Если вы хотите продать организации минеральную воду, а распорядитель и эксперты разбираются в ней как свинья в апельсинах, тогда как, например, какой-нибудь пользователь дядя Вася собаку на этом съел, то при закупке минеральной воды самой высокой будет степень влияния дяди Васи. Нет, он не становится распорядителем, он так и остается пользователем. Но к нему прислушиваются, так как он более компетентен. Все, как в анекдоте: «Василий Иванович, пойдем к Фурманову, он умный, он паровоз видел». Вот кто «паровоз видел», у кого самая высокая компетентность в вашем товаре, тот и оказывает едва ли не решающее влияние на принятие решения.

И последнее – *личные приоритеты*, очень важный фактор, который необходимо учитывать. Я уже писал, что ценности распорядителей, экспертов и пользователей напрямую зависят от их должностных обязанностей. Чем бы ни занималась компания, она что-то покупает: или товар, чтобы перепродать, или сырье, чтобы сделать продукт, или услуги, чтобы поддерживать производство. Разные покупки могут влиять на деятельность разных людей. Например, если компания закупает все ту же минеральную воду с целью перепродажи ее розничным продавцам, эта вода больше всего повлияет на деятельность того, кто ее будет продавать дальше. От того, насколько хорошую воду закупят, напрямую зависит успех деятельности отдела продаж. А если мы хотим продать этой организации десять «газелей», чтобы она развози-

ла свой товар по магазинам, больше всего это повлияет на деятельность начальника транспортного производства, шоферов, механиков. Если мы хотим продать им партию компьютеров, сильнее всего это повлияет на деятельность отдела ИТ.

Обязательно учитывайте, на чью деятельность будет влиять тот продукт или услуга, которые вы продаете. От этого напрямую зависит распределение степеней влияния. Например, если мы продаем минеральную воду, больше всего из штанов будет выпрыгивать руководитель отдела продаж, отдавая предпочтение той или иной марке: именно он заинтересован в том, чтобы быстро и выгодно ее перепродать. А вот «айтишнику» это совершенно по барабану, тогда как при закупке компьютеров уже начальнику отдела продаж не слишком важно, какими будут процессоры или материнские платы. Это важно для начальника ИТ-отдела.

Итак, в дополнение к знанию распорядителей, экспертов и пользователей важно учитывать степень влияния при принятии решений. Осложняет ситуацию то, что все эти факторы, особенно личные, родственные, интимные отношения, — совершенно неофициальные, и человеку со стороны на первый взгляд невозможно в них правильно сориентироваться.

Советник

Действительно, степени влияния — это реально сложно. Где узнать? Как выяснить? Каким образом добыть информацию? Чтобы эффективно работать, нужен еще один человек — советник. Он будет служить проводником в отношениях с покупателем. Подчеркну: советник оказывает вам содействие, но он не выполняет вашу работу, которую, кроме вас, не выполнит никто.

Два критерия хорошего советника следующие.

- Он должен желать вам добра, то есть искренне хотеть, чтобы вы получили данный заказ.
- Он должен обладать уникальной информацией. Допустим, сегодня ваш советник сообщил вам, что распорядитель трижды сходил в туалет. Это информация? Да. Но уникальна ли она? Нет. Уникальна та информация, которая может помочь вам получить данный заказ.

Где искать советника?

- *Внутри закупающей компании.* Это основной вариант, о котором я подробно расскажу чуть позже.
- *Внутри вашей компании.* Любой ваш коллега, руководитель, подчиненный, который обладает информацией по этой компании и способен вам посодействовать, может быть вашим советником.
- *Вовне.* Любой человек, который тоже обладает информацией по этой компании и хочет вам помочь, может быть вашим советником.

Разумеется, лучше всего иметь советником кого-то в закупающей компании. Этим человеком может быть представитель любого уровня принятия решений. В вашей практике, возможно, бывали случаи, когда директор какой-нибудь компании говорил: «Я хочу, чтобы мы покупали у вас». Если он говорит так, значит, он хочет вам добра, хочет, чтобы вы получили данный заказ. А если он хочет добра, то он — ваш советник.

Эксперты и пользователи тоже могут быть советниками. А уж если вы имеете советников на всех трех уровнях — вы счастливый человек. Хорошие клиенты, хорошие заказы — что еще надо, чтобы встретить старость! Но, конечно, лучше всего иметь советником распорядителя: он обладает наи-

большим количеством информации и у него больше всего полномочий. Если ваш советник — распорядитель, считайте, 80% успеха сделки у вас в кармане.

Важно отметить, что роли распорядителя, эксперта и пользователя сложились сами по себе, они от вас не зависят. Вы не можете уволить распорядителя или перевести в другую компанию эксперта — это не в ваших силах. А вот советника вы можете «назначить» сами, можете сделать им абсолютно любого человека. Однако этот совет нужно уметь попросить.

Как «завербовать» советника

Например, я могу сказать: «Наталья, помогите мне, пожалуйста, с Сулейманом Сулеймановичем, что-то я никак не могу с ним встретиться и все обсудить». А что слышит при таком подходе Наталья? Примерно следующее: «Я некомпетентен, сделайте за меня мою работу». Разумеется, Наталья, как нормальный человек, не будет ничего делать. Это правильно, и при таком подходе мы советника никогда не получим. Но если я скажу: «Наталья, вы, с вашим опытом, авторитетом, с вашими колоссальными знаниями, наверняка хорошо понимаете, почему у меня не получается встретиться с Сулейманом Сулеймановичем. Как вы считаете, что я делаю неправильно?»

Чувствуете, в чем разница? Это же чисто психологический прием. После прочтения этой книги вы начнете обращать на это внимание и ужаснетесь: оказывается, это так просто, но никто этого не замечает. Как показывает практика, когда человеку переваливает, допустим, за 30, у него уже есть определенные знания, у него накопился опыт. А когда у человека есть и знания, и опыт, возникает серьезное желание кому-то это передать, кого-то научить, кому-то рассказать. Желание огромное, а никто не спрашивает, все вокруг свою работу тоже знают. А тут вы приходите и говорите: «Мать родная, сядь на путь истинный». Что она отвечает? «Садись, сынастай на путь истинный».

нок, слушай сюда, где ж ты был все это время?» Человек начинает вам помогать и делает это абсолютно бескорыстно.

Говорят, лучший советник — тот, которому дали денег. Взятки, откаты, мздоимство — все это существует, все это работает, но нужно понимать: если вы даете деньги, что делают остальные? Неужели они не будут давать? Будут. Ваши деньги в конвертике — отнюдь не уникальное конкурентное преимущество. Так как же выделиться среди остальных? Попытаться создать ценность на уровне эмоций.

Когда вы начнете приглядываться к людям, вы увидите, как много вокруг этих непризнанных гениев с педагогическим зудом. Как правило, это болезнь экспертов, людей, которые уже не продавцы, но еще не директоры. Они зависают на уровне линейных менеджеров, но уверены, что достойны большего. У них есть знания, опыт, силы, им хочется руководить. А их не уважают или уважают не так, как они хотят. Они искренне считают себя достойными признания, а этого признания у них нет. И тут появляетесь вы во всем белом и даете им это.

Когда вы сделали человеку приятное, он, вполне естественно, хочет отплатить вам тем же. Зиг Зиглар сказал: «Вы можете получить все, что хотите, но прежде вам надо помочь другим людям получить то, что хотят они». Так вот, если вы хотите получить советника, делайте людям одолжения. Это очень хорошо описал в свое время Роберт Чалдини в книге «Психология влияния», в главе «Взаимный обмен», на примере секты кришнаитов.

На что живут кришнаиты? На пожертвования, как и любая религиозная организация. Как они собирают деньги? Идет мальчик-кришнаит, встречает тетеньку и говорит: «Тетенька, дай денег». Та на него смотрит и говорит: «Во лб ю здоровый, иди работай». И, не дав ему денег, идет довольная собой, ничего у нее не ехает, она себя чувствует абсолютно нормально. При таком подходе американское

Общество Кришны на рубеже 1990-х гг. стояло на пороге разорения. Нужно было что-то менять.

Кришнаиты не придумали ничего нового. Они просто взяли на вооружение то, что уже было придумано до них, просто немного это переработали. Новая мондаль: идет тот же мальчик, навстречу та же тетенька. Но у него в руках какой-нибудь маленький, бестолковый сорный цветочек. Он идет, улыбается, говорит: «Здравствуйте», протягивает ей этот лютик и продолжает: «Это вам, возьмите. Возьмите, пожалуйста». Тетенька автоматически берет. Мальчик добавляет: «А если можете, дайте, пожалуйста, денег». Тетенька, конечно, протягивает цветок назад: «Мне не надо». Он ей: «Нет, вы ничего не должны, вы можете ничего не давать, но если есть возможность, дайте денег». Тогда тетенька лезет в карман, достает деньги и отдает мальчику. Потому что этим бестолковым цветочком ее поставили в положение обязанной. Этот цветочек ей совершенно не нужен, она бросает его в урну. Подходит другой мальчик, вытаскивает, и они продолжают гонять по кругу один и тот же цветок. Но вас поставили в положение обязанного — и вы даете деньги.

Этот пример еще раз доказывает правоту моих слов: когда вы удовлетворите минимальные потребности своих собеседников, они будут вам обязаны. За добро они искренне захотят отплатить вам добром. Это самый простой способ зарабатывать себе советников. Любой человек — распорядитель, эксперт, пользователь, — который пошел на контакт, может стать вашим советником. Задача — понять, что может быть для него ценностью, а затем начинать работать на этом уровне. О том, как это понять, мы расскажем чуть позже.

Четыре варианта развития событий после совершения сделки

Мы определились, что есть три уровня принятия решений и каждый отличается от другого в первую очередь отношением к ценности. Как же понять ценность, как ее определить?

Основная задача продавца кроме зарабатывания денег – сделать так, чтобы продажи были повторными, чтобы обслуживать покупателя (то есть зарабатывать на нем деньги) можно было как можно дольше. Один из участников моих тренингов великолепно определил сверхзадачу хорошего, профессионального продавца: «Надо так построить отношения, чтобы нашим детям осталось что продать их детям!» Повторяемость продаж – залог вашего личного и профессионального успеха. Поэтому на продаже отношения не заканчиваются, наоборот – самое интересное происходит позже. Возможны четыре варианта развития событий после того, как ваши покупатели купят ваш товар или воспользуются вашей услугой.

1. «Выиграл – проиграл».
2. «Проиграл – выиграл».
3. «Проиграл – проиграл».
4. «Выиграл – выиграл».

«Выиграл – проиграл» – это ситуация, когда продавец пытается манипулировать покупателем, преследует только свои интересы и игнорирует интересы покупателя. Да, существуют методы и методики, с помощью которых можно заставить человека сделать что-нибудь против его воли. Вы, профессиональные продавцы, хорошо знаете, что товар можно «втюхать», «впарить». Однако что вы получите на выходе? Тот человек, чьими интересами вы пренебрегли, рано или поздно это осознает, до него доходит, что вы преследовали только свои интересы. При таком подходе рассчитывать на дальнейшее развитие отношений не приходится. Это тупиковый вариант, рассчитанный на одну-единственную продажу.

«Проиграл – выиграл». Время от времени приходится сталкиваться с тем, что некоторые неопытные продавцы искренне думают примерно следующее: «Вот я сейчас потихонечку дам ему цену в ноль... да что там, в минус себе дам, он у меня купит и проникнется ко мне любовью, лаской и преданностью, мы будем с ним долго работать. Я буду потихоньку цену повышать и в конце концов выйду на уровень рентабельности. Он ко мне привыкнет, будет у меня брать, никуда не денется, мы будем жить долго и счастливо». Всех, кто до сих пор так думает, хочу разочаровать: этот принцип не работает. Потому что известны два вида восприятия: *розничное и оптовое* и между ними есть существенное отличие.

Допустим, заходите вы в супермаркет и вам говорят: «Клиент, покупаешь три бутылки воды – четвертую получаешь бесплатно». Здорово, великолепно, мы рады, покупаешь бесплатно. Но когда на следующий день мы приходим в этот же магазин, мы не говорим: «Хочу еще, дайте еще». Все понимают, что это была рекламная акция, элемент розничной торговли. А теперь

вспомним наши взаимоотношения с оптовыми заказчиками, корпоративными клиентами. Какие бы выгодные условия вы ни давали, какие бы низкие цены ни предоставляли, проходит немного времени и вам говорят: «Дайте еще». В конце концов вы оказываетесь в ситуации, напоминающей тот анекдот, когда встречаются два друга: «Слушай, я такой бизнес придумал, обалдеть!» — «Какой?» — «Я стодолларовые купюры в метро по 70 баксов продаю». — «А какая прибыль?» — «Прибыли нет, но какой оборот!» Получается, что мы вроде бы работаем, что-то делаем, но начинаем считать деньги, а их нет. При подходе «Проиграл — выиграл» ваше будущее под большим вопросом. У вас лишь два пути: либо вы прекращаете работать с такими клиентами (или переводите их на нормальный уровень работы, а сделать это очень сложно, иногда нереально), либо ваша компания просто вылетит в трубу.

Вариант «Проиграл — проиграл» встречается реже всего. Но время от времени раздается телефонный звонок, и ваш постоянный покупатель говорит: «Мне срочно нужен вот этот товар». Но и он, и вы знаете: чтобы получить этот товар, нужно, например, делать заказ заранее, за несколько дней. А ему нужно сейчас. Позарез надо! Что вы делаете? Скорее всего, вы чешете всевозможные места и говорите: «Ну, в принципе, можно постараться, но, думаю, цена будет несколько выше». Что он делает? Он тоже чешет разные места и говорит: «Давай». Что получается? В принципе, никто никого сильно не заставлял. Он попросил, вы предложили. Однако у человека непременно остается неприятный осадок от того, что он переплатил. Остается очень надолго. А что происходит с продавцом? Ведь чтобы выполнить данное покупателю обещание, ему нужно кого-то передвинуть, кого-то сдвинуть, с кем-то договориться. Он начинает крутиться как

белка в колесе, а в итоге смотрит на оборотную ведомость и говорит: «Боже мой! Из-за этих двух лишних копеек я две ночи не спал! Да зачем мне это нужно было?» То есть обе стороны остались в проигрыше, как минимум — моральном.

«Выиграл — выиграл». Рассчитывать на дальнейшее развитие событий, на повторные заказы вы можете только тогда, когда исходите из принципа, что в выигрыше должны быть обе стороны.

На самом деле этот принцип — двоякий, и позиция продавца тоже не может быть однозначной. Ему нужны новые клиенты? Конечно, кому же они не нужны! А вот все ли нужны? Есть знаменитая закономерность Парето «20 на 80». Она была названа именем итальянского ученого Парето, который в конце XIX в. выяснил, что 20% домохозяйств Италии получают 80% доходов. Наиболее часто встречающееся современное определение звучит следующим образом: 20% ваших клиентов дают 80% ваших продаж; 20% усилий дают 80% результата. Но есть еще одно определение, которое известно не всем: 20% ваших клиентов, с которыми не стоило бы работать в принципе, отнимают 80% вашего драгоценного времени. Каждый из продавцов может вспомнить хотя бы одного клиента, о котором можно сказать: «Боже мой, лучше бы я с ним не встречался, лучше бы я не начал это делать!»

Концепция «Выиграл — выиграл» — это обобщенная ценность. Если смотреть с позиции продавца, нужно понимать, с кем надо работать, а с кем не надо. Одна из проблем большинства продавцов состоит в том, что они не могут сказать простое, короткое слово «нет». Это действительно безумно сложно произнести: человек хочет у вас купить, а вы ему отказываете! Но получается так, что люди и компании тратят много времени и усилий, чтобы найти клиента, привлечь его,

но, как только начинается самое главное, как только нужно выкачивать из него большие заказы, плотную работу с ним прекращают, чтобы идти дальше, искать новых покупателей. В результате со старым клиентом возникают серьезные проблемы и все летит кубарем. Ни одна сторона не оказывается в выигрыше.

Бизнес будет развиваться только тогда, когда в выигрыше будете и вы, и ваш покупатель. Но чтобы создать этот выигрыш, необходимо понимать ту ценность, которая действительно будет важна для компании-покупателя. Чтобы понять эту ценность, необходимо выяснить, какой результат и какой выигрыш хотят получить ваши закупщики.

Концепция «результат — выигрыш»

Концепция «результат — выигрыш» дает понимание ценности, а также предоставляет возможность создать устойчивое конкурентное преимущество. Вы должны понимать, какой результат-выигрыш хочет иметь распорядитель, какой — эксперт, а какой — пользователь.

Что такое результат? Это воздействие вашего товара, продукта или услуги на хозяйственную деятельность покупателя. Результаты измеримы, результаты корпоративны, результаты — то, что хотят получить должностные лица. А вот выигрыш в отличие от результатов очень сложно измерить. Выигрыш можно определить как некое удовлетворение личного интереса. Результаты нужны должностным лицам, а выигрыш — личностям, индивидуумам. Поэтому каждого распорядителя, эксперта и пользователя мы будем рассматривать в двух проекциях. Например, есть у нас Мария, руководитель отдела закупок. Ее можно рассматривать в двух проекциях. С одной стороны, как Марию Сергеевну, должностное лицо, как руководителя отдела закупок, а с другой — как личность, Машу Иванову, 35 лет, замужнюю, с характером спокойным, нордическим. Как руководителю отдела закупок, как должностному лицу Марии Сергеевне нужны результаты. А вот как личности, как индивидууму Маше Ивановой нужен выигрыш.

Результаты. Четыре категории результатов

Поговорим о результатах подробнее.

Результаты — это нечто, за что люди получают деньги. Мы рассматриваем результат в контексте желаний, требований должностного лица. Все результаты можно разделить на четыре основные категории. Представим их в виде таблицы.

Товар — Цена	Уникальность товара Ликвидность товара Стандарты качества и сертификаты Уровень качества относительно других поставщиков Широта ассортимента Периодичность обновления ассортимента Фасовка и упаковка товара индивидуальная Удобная транспортировочная и складская упаковка Срок и условия хранения на складе Конкурентоспособность цены (уровень доходности не ниже $n\%$) Постоянство цены на период не менее n месяцев Наличие специальных скидок Отсрочка платежа или товарный кредит на срок не менее n дней Информирование об изменении цены не менее чем за n дней Известность торговой марки/бренды у покупателей Степень лояльности (преданности) покупателей торговой марке/бренду
Поставка	Гарантированный срок поставки в соответствии с условиями договора Возможность оперативной допоставки Поставка строго с согласованным ассортиментом (по количеству и качеству) Оперативная замена некачественного товара или товара с просроченным сроком годности Возможность возврата неликвидного товара Возможность доставки товара транспортом поставщика
Маркетинговая и рекламная поддержка	Корректный расчет товарного запаса при поставке Предоставление маркетинговой информации о тенденциях складывающихся на рынке

	<p>Информирование о новых тенденциях в организации и продаж данной группы товаров</p> <p>Организация и проведение пробных продаж (рыночных тестов)</p> <p>Предоставление бесплатных образцов для демонстрации/дегустации</p> <p>Предоставление бесплатного специального оборудования для реализации товара и организация его ремонта</p> <p>Участие в рекламном оформлении мест продажи</p> <p>Долевое участие в рекламных кампаниях и/или рекламная поддержка продаж (предоставление рекламно-информационных материалов, сувениров, элементов одежды для персонала)</p> <p>Проведение мероприятий в рамках программ по мерчандайзингу и конкурсов для покупателей и продавцов</p> <p>Упоминание покупателя в рекламных материалах поставщика</p>
Профессионализм персонала поставщика	<p>Быстрое оформление договора и документов по отгрузке</p> <p>Внимательность, доброжелательность и открытость при решении проблем по поставкам</p> <p>Поддержание отношений на принципах партнерства</p> <p>Возможность оперативного решения вопросов по поставкам</p> <p>Возможность заказа и контроля над поставкой через Интернет</p> <p>Профессиональные советы по способу более эффективной продажи товаров</p> <p>Рекомендации по наиболее точному позиционированию у покупателя товара поставщика (относительно товаров-конкурентов)</p> <p>Комфортность общения с персоналом поставщика (служба продаж, логистика, финансовая и т. д.)</p>

Степень важности критерия для лиц, принимающих решение о покупке

Нужно понимать, что эти результаты ценные не для всех, не универсальны. Для распорядителя ценностью обладает один результат, для эксперта – второй, для пользователя – третий.

тий. Это напрямую зависит от должности, которую занимает тот или иной представитель закупающей компании.

Попробуйте самостоятельно проверить, насколько четко вы представляете структуру ценностей для разных должностных лиц. Перед вами таблица. Каждый из перечисленных критериев особенно важен лишь для одного из трех уровней принятия решений. Заполните таблицу карандашом, а потом сверьтесь с ответами, приведенными в Приложении.

Таблица 1. Структура ценностей для разных должностных лиц

Критерии	Распорядитель	Эксперт	Пользователь
Уникальность товара			
Ликвидность товара			
Стандарты качества и сертификаты			
Уровень качества относительно других поставщиков			
Широта ассортимента			
Периодичность обновления ассортимента			
Индивидуальная фасовка и упаковка товара			
Удобная транспортировочная и складская упаковка			
Срок и условия хранения на складе			
Конкурентоспособность цены (уровень доходности не ниже $n\%$)			
Постоянство цены на период не менее n месяцев			
Наличие специальных скидок			
Отсрочка платежа или товарный кредит на срок не менее n дней			
Информирование об изменении цены не менее чем за n дней			
Известность торговой марки/бренда у покупателей			
Степень лояльности (преданности) покупателей торговой марке/бренду			

Продолжение табл. 1

Критерии	Распоря-дитель	Эксперт	Пользо-ватель
Гарантийный срок поставки в соответствии с условиями договора			
Возможность оперативной допоставки			
Поставка строго согласованного ассортимента (по количеству и качеству)			
Оперативная замена некачественного товара или товара с просроченным сроком годности			
Возможность возврата ненеликвидного товара			
Возможность доставки товара транспортом поставщика			
Корректный расчет товарного запаса при поставке			
Предоставление маркетинговой информации о тенденциях, складывающихся на рынке			
Информирование о новых тенденциях в организации продаж данной группы товаров			
Организация и проведение пробных продаж (рыночных тестов)			
Предоставление бесплатных образцов для демонстрации/дегустации. Предоставление бесплатного специального оборудования для реализации товара и организация его ремонта			
Участие в рекламном оформлении мест продажи			
Долевое участие в рекламных кампаниях и/или рекламная поддержка продаж (предоставление рекламно-информационных материалов, сувениров, элементов одежды для персонала)			
Проведение мероприятий в рамках программ по мерчандайзингу и конкурсам для покупателей и продавцов			
Упоминание покупателя в рекламных материалах поставщика			

Окончание табл. 1

Критерии	Распорядитель	Эксперт	Пользователь
Быстрое оформление договора и документов по отгрузке			
Внимательность, доброжелательность и открытость при решении проблем по поставкам			
Поддержание отношений на принципах партнерства			
Возможность оперативного решения вопросов по поставкам			
Возможность заказа и контроля поставки через Интернет			
Профессиональные советы по способу более эффективной продажи товаров			
Рекомендации по наиболее точному позиционированию у покупателя товара поставщика (относительно товаров-конкурентов)			
Комфортность общения с персоналом поставщика (служба продаж, логистика, финансовая и т. д.)			

Подчеркну: речь идет именно об оптовой компании — торгующей, например, той же минералкой. Производитель продает ей воду, которую оптовая компания потом пере- продает в магазины. Кто у нее распорядитель? Генеральный директор, топ-менеджер или учредитель. Кто эксперты? Линейные менеджеры, руководитель отдела закупок, руководитель отдела поставки, руководитель складского хозяйства, руководитель логистической службы, руководитель маркетингового отдела, руководитель финансовой службы. Кто пользователи? Отдел продаж и его руководитель. Разумеется, если бы мы взяли для примера производственную компанию, которая покупает расходные материалы для производства, то схема и ответы на некоторые вопросы были бы несколько иными.

Выигрыши, их типы, методы распознавания

Результат, безусловно, первичен. Но результаты получают должностные лица, а общаемся мы с людьми и каждого сотрудника рассматриваем в двух проекциях: как должностное лицо и как индивидуума. Как должностному лицу ему необходим результат, а как личности – нужен выигрыш.

Выигрыш – это удовлетворение личного интереса. Если читатели этой книги спросят себя: «Зачем я работаю в своей компании?», у каждого будет свой ответ. Каждый хочет получить свой определенный выигрыш. Кто-то работает, чтобы заработать знания, опыт, открыть впоследствии свой бизнес. Кто-то работает ради того, чтобы сделать карьеру в этой компании. Кто-то работает, чтобы просто зарабатывать деньги и кормить семью. Понятие выигрыша для каждого человека индивидуально. Что может быть выигрышем? Например, следующее:

- остьаться у власти;
- увеличить потенциал роста;
- добиться власти над другими;
- повысить социальный статус;
- лучше организовать свой досуг;
- больше времени проводить с семьей;
- сохранить свое место;
- повысить свои профессиональные навыки;
- увеличить свою власть;
- повысить свою самооценку;
- увеличить свою производительность;
- стать более гибким;

- повысить чувство безопасности;
- быть проводником перемен;
- стать более эффективным;
- заслужить авторитет человека, решающего проблемы;
- играть роль лидера;
- заплатить долг;
- сделать свой вклад в дело организации;
- повысить ответственность и авторитет;
- повысить интеллектуальные стимулы;
- вести определенный образ жизни;
- добиться признания;
- получить больше свободы.

Это далеко не полный список выигрышей, к которым могут стремиться те или иные люди. Как же узнать о выигрыше конкретного сотрудника, как найти ключик к этому человеку?

Есть два ошибочных метода, «не-метода». Первый не-метод – считать выигрышем результат. Это неэффективно, потому что результаты нужны должностным лицам. Второй не-метод – считать выигрышем контрагента свой выигрыш, ставить себя на его место. Это ошибка, потому что у вас могут быть одни ценности, а у него – совершенно другие.

Есть два простых работающих метода.

- Научиться задавать правильные вопросы и выслушивать ответы. Поверьте, если вы будете делать это профессионально, то сможете в течение двадцатиминутной беседы с любым человеком понять, каков его выигрыш.
- Получить консультацию от вашего советника, ведь он нужен в том числе и для этого.

Что же дает понимание результата-выигрыша? Общее представление о ценностях данного закупщика. Поясню на простом примере. Например, Мария Сергеевна, руководитель отдела закупок, заключила выгодный для компании контракт. Как следствие, компания получила результат: увеличилась доходность, расширился ассортимент, привлекли новых клиентов. Это результат. Теперь Марию Сергеевну стали больше уважать, руководство начало прислушиваться к ее мнению, рассматривается вопрос о ее повышении. Это — выигрыш. Выигрыш без результата не бывает.

Возьмем банальную схему с откатом, взяткой, которая выглядит серьезным возражением на все сказанное. Взятка — это выигрыш. Но даже если вы дадите взятку, первичным все равно остается результат! Например, данный сотрудник владеет ситуацией, единолично выбирает поставщика минеральной воды и вы дали ему взятку. Все равно минеральная вода должна как минимум существовать в природе и соответствовать тем требованиям, которые имеет данная организация. Если вы вместо этого продадите ацетон, даже за взятку, он его у вас не купит, а если купит, то потом сядет за это. Здесь нет результата. Даже если вы даете взятку, все равно первичен результат.

Обращаю ваше внимание на то, что не стоит зацикливаться на откатах, на взятках, на деньгах. Деньги — да, это выигрыш. Все мы с вами работаем в первую очередь ради денег. Если бы мы не получали денег, мы бы этим не занимались. Но только ли деньги интересны вам? Уверен, если спросить каждого из читателей, чем он занимается и сколько за это получает, а потом поинтересоваться: «А можно ли зарабатывать больше, делая другое?», подавляющее большинство ответит: «Да». Но почему же вы работаете именно на своем нынешнем месте, хотя можете зарабатывать больше? Ради

своего выигрыша. Он у каждого свой: у кого-то есть возможность руководить, у кого-то — проявить свою инициативу, кто-то учится, кто-то повышает свой статус.

Что нам дает понимание всех этих нюансов? Многие считают, что можно ограничиться только результатом. Но результат не дает абсолютной ценности. Разберем пример. Мы ведем переговоры, на которых присутствует эксперт, руководитель складского хозяйства. Мы знаем, что этот человек очень любит свою семью, просто обожает ее. Для него самое ценное в жизни — лишнее время побыть со своей семьей. В то же время мы знаем, что у него есть определенные требования к поставщикам. Например, чтобы товар был паллелирован, чтобы присутствовала определенная маркировка, был максимум сопроводительных документов. Мы принимаем это во внимание и говорим ему: «Да, наш товар паллелирован, да, маркировка соответствует, да, документы приходят вовремя и правильно оформлены». Это есть результат. Но то же самое предлагают и все прочие конкуренты. Как выделиться среди них?

Имея дополнительную информацию, мы делаем следующий вывод: если, допустим, наш автомобиль будет приходить в первой половине дня, а не во второй, как у остальных, то рабочие успеют его разгрузить до конца рабочей смены, их руководитель сможет прийти домой вовремя и, значит, подольше побыть со своей семьей. Выигрыш! Это ценно, это создает отличие. С вами будут работать!

Именно совокупность результатов и выигрышей создает ценность, дает то конкурентное преимущество, которое будет выделять вас среди всех остальных.

Управление переговорами. Метод вопросов

Запомните: возражения легче предотвратить, нежели на них отвечать. Существует мнение, что профессиональный продавец должен уметь очень красиво говорить, что это его главный навык. На самом деле все обстоит иначе. Вершина искусства продаж — совершенное владение двумя навыками: умением профессионально задавать вопросы и профессионально слушать. Но если вы не слушаете, не задаете вопросы и продаете то, что хотите продать, а не то, что нужно клиенту, вы неминуемо встретите возражения.

Основная проблема большинства людей, связанная не только с продажами, но и вообще с коммуникациями и в личной жизни, и в бизнесе, заключается в том, что многие не умеют слушать других, не умеют понимать их, ориентируются только на свою систему координат. Когда продавец встречается с покупателем, он заранее знает, что именно нужно покупателю. А что происходит на самом деле? Фактически ставится зеркало и продавец общается сам с собой. В результате он слышит возражения и еще на них обижается. На что же обижаться-то? Когда вы применяете насилие к человеку, он, естественно, начинает сопротивляться. А продажа без понимания ценности есть не что иное, как насилие.

На каждом тренинге я задаю участникам наивный вопрос: «Кто хочет научиться управлять переговорами, в том числе

овладеть навыком управления людьми? Поднимите руку!» Все поднимают. Так вот, научиться управлять переговорами можно только тогда, когда вы сможете правильно, профессионально задавать вопросы. Помните: кто задает вопросы, тот управляет переговорами. Кто отвечает на вопросы, тот связывает себя. Отвечать на вопросы намного сложнее. Управлять переговорами, отвечая на вопросы, вы не можете. Но если вы хотите иметь результат, намерены создавать ценность, то переговорами нужно управлять.

Основные преимущества метода вопросов

1. *Помогает избежать споров, выявляет возможные возражения.* Если вы на раннем этапе начинаете интересоваться позицией собеседника, то впоследствии сможете избежать тех моментов, с которыми ваш оппонент не согласен, и таким образом уклониться от споров.
2. *Помогает избежать излишней говорливости.* Все люди обожают покупать. Но никто не любит, когда ему начинают продавать. Когда вы заходите в магазин и продавец начинает вам что-то продавать, «втюхивать», навязывать, сразу же хочется закричать: «Ну, почему ты не спрашиваешь меня, почему ты проявляешь ко мне насилие?» Желание делать здесь покупку сразу же пропадает.
3. *Позволяет помочь понять потребности и желания собеседника.* Дело в том, что товар, который вы продаете, и услуги, которые вы оказываете, сами по себе никому не нужны. Вообще. Обходились люди без них миллион лет и еще столько же потерпели бы. Вы можете спросить: «Подождите, уважаемый, нестыковочка... А почему же они покупают?» А они не просто покупают товар, они делают это ради того, чтобы удовлетворить некую свою по-

требность. Если эту потребность можно будет удовлетворить с помощью другого (особенно более современного) товара, ваш будет уже не нужен. Например, фирма, поставляющая на рынок компьютерные комплектующие. Если у нее скопилось на складах внушительное количество приводов для трехдюймовых дисков, так называемых дискет, то сейчас это можно считать потерянными деньгами. Потребность в хранении информации на переносных носителях сейчас удовлетворяется с помощью DVD и флеш-дисков, емкость которых в тысячи раз больше, чем у дискет. А раз дискеты, которые раньше были очень популярны, сейчас не нужны, то и приводы для них продать невозможно. Поэтому в первую очередь нужно сосредоточиться не на самом товаре или услуге, а на том, что от этого будет иметь ваш покупатель, зачем он может это приобрести.

4. *Выявляет основные критерии выбора для определенного покупателя.* Существует распространенное, но неправильное мнение: дескать, главный критерий для покупателя — это цена. Нет, нет и еще раз нет! Цена — важный критерий, но не единственный и не самый важный. Далее я остановлюсь на этом подробнее, приведу конкретные примеры.
5. *Помогает вовлечь собеседника в разговор.* С помощью монолога вы никогда не получите обратную связь. Если вы хотите разговаривать с человеком, то общение должно быть двусторонним: вопрос — ответ, вопрос — ответ. Ни в коем случае не монолог, только диалог.
6. *Клиент чувствует свою значимость.* Я уже писал о том, что на земле очень много людей, которые «по жизни» не получили того, чего хотят; в первую очередь — некоего признания их значимости. Начиная задавать таким кли-

ентам вопросы, вы тем самым им ненавязчиво льстите. Вспомните себя: что происходит, когда вы разговариваете с каким-нибудь продавцом и он начинает интересоваться вашим мнением, вашей позицией? Вы отвечаете. Вам приятно, что вашей точкой зрения интересуются. Выясняя позицию собеседника, вы тем самым поднимаете его значимость, его самооценку. Это приятно каждому. А чем больше приятного вы делаете людям, тем больше они хотят ответить вам тем же.

Основные правила постановки вопросов

1. Вопросы должны задаваться в корректной форме.
2. Вопросы должны быть правильно сформулированы по форме и содержанию, вопросы ради вопросов никому не нужны. Неопределенные фразы типа «Ну, как дела?» не дают вам информации, вы получаете на них такой же неопределенный ответ: «Да ничего...» Информации — ноль. Как спросили, так вам и ответили.
3. Вопросы должны быть краткими и ясными. Одна из проблем многих специалистов по продажам заключается в том, что люди обожают «запихивать» в один вопрос несколько. Например: «Скажите, пожалуйста, как вас зовут, где вы живете, сколько вам лет и какой у вас номер телефона». Если вы затолкаете в один вопрос четыре, то вряд ли получите четыре ответа. Максимум два. Чем четче вопрос, чем он короче и понятнее, тем выше вероятность, что вы получите нужный ответ. Поэтому необходимо вести диалог четко: краткий вопрос — ответ, вопрос — ответ. Чем дольше вы работаете в определенной области, на определенном рынке, тем лучшим специалистом по этому рынку вы становитесь. Это, конечно, хорошо. Однако

появляются некоторые проблемы в понимании других людей: специалисту часто кажется, что те знания, которые он имеет, — это элементарно и все окружающие должны обладать ими. Исчезает понимание того, что другие люди, обыкновенные, могут всего этого и не знать. В основном беда, конечно, с компьютерщиками — они просто живут в своем мире. Я работал с одним сервисным центром, куда клиент принес компьютер: «Не работает». Они сделали диагностику, и мастер сообщил: «Ну, мы продиагностировали. У вас мать сдохла!» Человек — в обморок. А все очень просто — материнская плата вышла из строя. Если бы мастер общался со своим коллегой, было бы нормально: да, мать сдохла, все понятно. Но с нормальными людьми надо использовать нормальный язык. Поэтому, когда вы будете задавать вопросы, помните: человек, с которым вы общаетесь, может быть обычным, у него может не оказаться тех специфических знаний, которые есть у вас. Говорите простым, обычным языком.

4. Если вы хотите, чтобы вас воспринимали как профессионала, чтобы на ваши вопросы отвечали, обязательно используйте вводные фразы.

- «Как вы думаете...?»
- «Как вы относитесь к ...?»
- «Что, по вашему мнению...?»
- «Что будет означать для вас, если ...?»
- «Можно ли конкретнее о ...?»
- «Как вы делаете это сейчас?»
- «Каких результатов вы хотели бы добиться?»
- «Я правильно понял, что вы...?»
- «Что надо учесть при...?»
- «Как бы вам понравилось, если...?»

- «Расскажите мне немного подробнее о...?»

Что делают эти вводные фразы? Во-первых, они служат мостиком, проводником, подтверждением тому, что на тот вопрос, который следует после этой вводной фразы, нужно отвечать. На подсознательном уровне ваш собеседник, услышав ее, всегда положительно воспринимает вопрос, который за ней идет. Во-вторых, когда вы начинаете использовать вводные фразы, вас воспринимают как профессионального коммуникатора. Они служит некоей связкой и просто украшают вашу речь.

Мы перечислили формальные требования к постановке вопросов: корректность, четкость, краткость, использование вводных фраз. Правила поведения при постановке вопросов естественным образом совпадают с основными принципами ведения переговоров.

1. Помните, **самый лучший человек на свете** – тот, кто находится в данный момент напротив вас. Говорите с собеседником – внимание на собеседника. Говорите о товаре – внимание на товар. Собеседник – продукт – собеседник – продукт, ровно два объекта. Не забывайте постоянно поддерживать зрительный контакт. Конечно, в упор, не моргая, на человека смотреть не следует, это очень напрягает. Однако необходимо отслеживать, как он себя ведет, как реагирует на ваши слова. На профессиональном языке это называется **калибровка** – необходимо постоянно калибровать его реакции, наблюдать, что с ним происходит: здесь ли он? никуда не ушел? не умчался мыслями к вашему конкуренту?

Не забывайте, у каждого человека есть имя и людей обязательно нужно называть по имени. Вспомните ситуацию: вы идете по улице и вдруг слышите свое имя. Что вы делаете? Оборачиваетесь. Почему? Потому что у каждого человека

ка срабатывает своего рода условный рефлекс при звуке его имени. Помните собак Павлова? Лампочка зажглась, слюна пошла. Здесь происходит примерно то же самое: услышал свое имя — среагировал. Но если вы хотите, чтобы ваш собеседник постоянно был в тонусе, постоянно к нему обращайтесь. Что при этом происходит? Он слушает, засыпает, вдруг: опа! Услышал свое имя — среагировал.

Тут есть еще одна смешная проблема. Сначала ведь нужно узнать, как человека зовут. С чего начать? Если вы просто сами представитесь, не факт, что он назовет свое имя. Может просто сказать: «Ну да, хорошо, очень приятно»... и все. Надо спрашивать! Но если вы спросите: «Как вас зовут?», он назовет только свое имя. Однако ему может быть не вполне комфортно, когда к нему обращаются по имени. Наиболее эффективен другой вопрос: «Скажите, как мне к вам обращаться?» Именно «обращаться». И здесь внимательно слушайте, что он скажет. Назовет имя, обращайтесь по имени. Назовет имя-отчество, обращайтесь по имени-отчеству. Скажет никнейм... Ну, никнейм так никнейм.

Позволю себе отступление по поводу обращения, ведь именно с него начинается общение, а значит, и продажи. Дело в том, что в течение многих лет происходит очень серьезная американизация нашей страны. Нам пытаются навязать другую культуру. Я не хочу сказать, что это плохая культура, но нужно понимать, что она отличается от нашей. Следы этой иной культуры видны и в общении. У американцев, например, не существует обращения «вы». Кроме того, у них нет имени-отчества. А в нашей культуре обращение напрямую связано со многими факторами, в том числе с возрастом человека, с его положением в обществе. Если, допустим, перед нами маленький мальчик, к нему обращаются «Сашенька». Когда подрастает — «Саша», потом «Александр».

сандр», потом «Александр Петрович». Наивысшее признание человека, его авторитета, возраста — «Петрович», только по отчеству. А у них Билл что в 5 лет, что в 95.

В России обязательно следует обращаться к человеку на «вы»! Психологи часто говорят, что, когда переходишь на «ты», это сближает. Это вновь американская схема в России, и она снова не работает. Почему американцам тяжело найти контакт со многими представителями других наций? Они сразу идут на сокращение дистанции, а люди реагируют на это по-разному. Бедные японцы просто хоракири себе делают, тогда как их соседи легче принимают чужие условия игры. Например, я много общался с вьетнамцами и китайцами. Они люди очень корректные, уважают собеседника и требуют уважения к себе, но вот с именем у них просто. Говорят: «Я — Сережа». Я возражаю: «Какой ты Сережа, как тебя зовут?» Он называет свое непроизносимое вьетнамское имя. «Ой... Лучше будешь Сережа, хорошо, я согласен». А между американским и российским менталитетом существует огромная разница, которую совершенно не учитывают заладные проповедники. В результате получается, как в Ростове, где компания *Motorola* делала тренинг продаж для своих дилеров. Потом один из них, владелец нескольких салонов мобильной техники, жаловался мне: «Этот иноземный специалист нам говорил: "Ребята, заходит покупатель, делаешь лошадиную улыбку, кидаясь к нему, хлопаешь его по спине, обнимаешь и идешь показывать телефоны *«Motorola»*". Ну, я решил сделать, как научили. И вот стою, открывается дверь, входит человек, я хлопаю его... А тот мне с размаху по мордасам. За что?» Пришлось мне ему ответить: «Правильно сделал, и скажи спасибо, что тебя ногами не отпинали...»

В нашей культуре человек никогда вот так, сразу, не пойдет на сокращение дистанции. Помните, в коммуникациях нужно пройти как минимум три уровня общения. Я их называю «политика», «тема» и «интим». Кстати, эти уровни можно легко отследить на одном всем известном мероприятии, которое называется свадьба. Там эти уровни проходят за один день: свадьба — одно из немногих событий, где рядом за столом оказываются люди, которые доселе друг друга не знали, и совместно употребляют большое количество не самых невинных напитков. Вспомните, как это происходит. Первый уровень общения — «Политика». Все еще трезвые, надо о чем-то говорить. О чем? Да ни о чем. О политике, о ценах. Все это в рамках приличия. Жахнули. Оп, пошли

клубы по интересам. Здесь уже футбольные болельщики – ЦСКА, «Спартак», сборная; в этом углу молодые мамашки – болячки, насморки, ясли; здесь – владельцы «Жигулей» – ремонт, запчасти, слезы. «Тема», клубы по интересам. Еще жахнули. Переходим на третий уровень. Уже «Интим», пошлые анекдоты, целования: «Ты меня уважаешь? – Я его люблю, мы уважаемые люди». Вот так на свадьбе проходят за один день все три уровня. В коммуникациях, в бизнесе за один день пройти их нельзя. Это невозможно, нереально. И возникает вопрос: а надо ли?

Иногда это нужно, а иногда – просто недопустимо. У меня, например, есть много хороших знакомых, с которыми мы общаемся много лет и, бывает, даже вместе выпиваем, но до сих пор друг к другу обращаемся на «вы» и по имени-отчеству. Это устраивает и меня, и этих людей. Нам комфортно. При этом не возникает никакого барьера в общении. Это миф, что если люди перешли на «ты», значит, стали закадычными друзьями, а если остались на «вы», то у них ничего не получится. Используйте наши национальные особенности! Не надо слепо и тупо следовать западным моделям, которые у нас никогда не работали и не будут работать.

2. Есть три канала передачи информации: 1) слова, их смысл; 2) тон, тембр; 3) мимика, моторика. По наблюдениям психологов, удельный вес каждого из них примерно такой: слова – не более 7%, тон – не более 40, моторика – не менее 53%. Слова – это ерунда, сказать можно все что угодно. Основное внимание вы уделяете тому, как это было сказано. Невербальная, бессловесная составляющая очень важна. Учитывая это, обязательно обращайте внимание на то, как вы ведете переговоры. Основное правило: *открытая поза*, избегайте всевозможных скрещиваний – пальцев, рук, ног. Есть много «но», есть чисто мужские или женские позы, есть

всевозможные заболевания типа радикулита, есть особенности мебели, одежды и т. д. Все это влияет на позу. Но единственное, на что я прошу вас всегда обращать внимание, — поза должна быть открытой. Она должна передавать ваш интерес к собеседнику, ваше желание вести переговоры. Руки должны быть свободны, у торса — минимальный наклон вперед, всем своим видом вы должны показывать, что готовы к переговорам. Никаких «развалистых» поз, это хорошо в баре, на пляже, но если мы хотим правильно вести коммуникацию, если намерены получить обратную связь, информацию, весь ваш внешний вид должен этому способствовать. Я не призываю вас штудировать Аллана Пиза, который 30 лет назад написал книжку «Язык жестов», претерпевшую с тех пор невероятное количество переизданий. Я насмотрелся, как люди доходят до абсурда, следя советам Пиза буквально. Нельзя впадать в фанатизм. Как ведут себя страстные поклонники Пиза? «Он сделал так рукой — это значит то-то... он вот так посмотрел... о, это значит... ага! Ой, он вот так повернул ногу, что это значит? Я забыл!!! Шеф, все пропало!» Не надо! Можете почитать для общего развития, но увлекаться не надо. Главное — открытая поза.

Необходимо выражать доброжелательность и интерес к собеседнику. Если вы хотите общаться, этот интерес должен быть написан у вас на лице. Посмотрите в зеркало, по наблюдайте, как люди смотрят интересные телепрограммы. Посмотрите на себя. Насколько отличается ваш обычный вид от того, как вы выглядите, когда вам интересно? Разница огромная. Именно этот интерес подталкивает собеседника, вашего оппонента к тому, чтобы ответить вам тем же самым.

Основные типы вопросов

Открытые вопросы

Все вопросы можно разделить на две основные категории: открытые и закрытые. Открытые – те, на которые собеседник должен давать развернутый ответ: «Где?», «Как?», «С кем?», «Как часто?», «Зачем?», «Почему?» Закрытые вопросы ограничивают выбор – или да, или нет, «хотите – не хотите», «будете – не будете». Увы, в своей практике я вижу, что подавляющее большинство продавцов используют в своей работе только закрытые вопросы, тем самым ограничивая поступление информации. Если вы хотите иметь реальные сведения, понимать результаты и выигрывши, а также получать информацию по ценностям, помните: ее можно выудить только с помощью открытых вопросов.

Коммуникации нужно учиться у детей. Они ближе к природе. Дети до 7–8 лет задают открытые вопросы и практически не используют закрытых: они познают мир, всем интересуются, у них нет этого нашего пресловутого опыта. Когда мы вырастаем и набираем опыт, хороший или плохой, мы ставим перед собой заслон, зеркало и начинаем общаться только с собой. Мы говорим: это может быть или так, или так, черное или белое. Однако все не так просто. Специалисты, которые занимаются окрашиванием ткани, на глаз мо-

гут определять до 32 оттенков черного цвета. Говоря «или черное, или белое», мы теряем огромный поток информации, а на выходе получаем те же самые пресловутые возражения, потому что начинаем навязывать человеку свое мнение. А ведь у него есть свое.

Открытые вопросы дают вам возможность получить реальную информацию о критериях выбора, о том, как человек видит ситуацию, как он к ней относится.

Закрытые вопросы

То, как вы общаетесь с людьми, как ведете беседу, как задаете вопросы, — все это влияет на результат беседы. Если вы считаете, что можете сыграть интерес, сыграть хорошее отношение к человеку, — не обольщайтесь. Актерское мастерство — одно из самых сложных на земле. Все мы знаем, что актеров — множество, но хороших мастеров — раз-два и обчелся. Поэтому легче и проще действительно признавать, что ваша работа — хороша, и испытывать от этого удовольствие.

Закрытые вопросы тоже необходимы, и их нужно использовать в коммуникациях, однако на более позднем этапе. С их помощью вы уточняете, правильно ли поняли собеседника, верно ли оцениваете то, что он говорит. Есть одна хитрая разновидность закрытых вопросов — так называемая альтернатива, или «выбор без выбора». Если вы почитаете учебники западных авторов, то практически у каждого из них увидите упоминание этих вопросов и рекомендацию использовать их в своей практике. Я в отличие от уважаемых иноzemных экспертов, наоборот, советую вам избегать их. Они построены по следующему принципу.

Существует справедливое мнение, что, когда не оставляешь человеку выбора, он начинает сопротивляться. С помо-

шью закрытых вопросов можно создать некую иллюзию выбора, чтобы из двух зол собеседник мог выбрать меньшее. Это может звучать, например, так: «Вы будете платить наличными или по перечислению?» То есть то, что вы будете платить, это уже вопрос решенный, «я к вам на такси приехал, вы мне уже должны». Но выбор как бы есть... «Вы будете заказывать три паллеты или пять?» То есть вы точно будете заказывать, это уже решено, даже не обсуждается. Но при этом мы создаем иллюзию выбора. Красиво? В теории красиво. Но использовать это на практике я не советую.

Эти вопросы не действуют даже на детей. Когда ребенка пяти лет спрашивают: «Ты пойдешь спать сейчас или когда уберешь игрушки?», он отвечает: «Как доиграю, так пойду». А на взрослых это тем более не действует. К той же категории относится сократовский диалог. Если честно, меня удивляет инфантильность многих коллег: «Используйте в работе сократовский диалог». Господа, это безумно сложно. На словах — красиво, но вот лично я в своей многолетней практике видел всего два случая, когда люди профессионально использовали это в работе. А остальные — нет.

Вот простенький пример сократовского диалога:

— Вы живете на улице Разъезжей?

— Да.

— Дом шесть?

— Да.

— Квартира два?

— Да.

— Ваша фамилия Раскольников?

— Да.

— Вы убили бабку-процентщицу топором?

— Да.

Идея в том, что если человек несколько раз отвечает «да», то и потом автоматически говорит «да». Но это в теории. На практике воспроизвести сократовский диалог так, чтобы вас не поймали, очень трудно. Ведь эти альтернативные вопросы, этот сократовский диалог не что иное, как манипуляция чистой воды и, разумеется, к реальному Сократу имеет крайне отдаленное отношение, только по внешнему сходству постановки вопросов. А теперь подумайте: что может произойти? Ведь вы создаете ценность, и ее основа — доверие к вам и к вашей компании, уверенность в том, что вы хотите им добра, ищете взаимовыгодной работы. И тут вдруг вас ловят на жалкой, ничтожной манипуляции. Весь ваш труд становится сизифовым, все идет насмарку.

Недавно на одном из телеканалов показывали документальный фильм про мошенников. Демонстрировали разные лохотроны, разные обманные схемы и, к моему удивлению, показали некоего господина Барбакару. Этот человек в конце 1980-х гг. написал книгу, которая произвела эффект разорвавшейся бомбы. Она называлась «Я — шулер». Сейчас, конечно, когда по телевизору показывают трупы и т. д., это не впечатляет, но в 80-х гг., поверьте, эту книгу было невозможно купить, она пользовалась огромным спросом. Ведь в ней профессиональный шулер вслух признал, что есть картежные мошенники, описал их мир, рассказал, как они проходят этот путь, как проводятся их турниры, как живут эти «каталы»... Потом пошел слух, что за эту книгу преступное сообщество приговорило автора к смерти и ему пришлось сделать пластическую операцию и эмигрировать в Израиль. А тут корреспондент берет у него интервью. Оказывается, сейчас Барбакару благополучно живет в Одессе. У него спросили:

— Скажите, пожалуйста, а можем мы сейчас, с ходу, совершил какую-нибудь аферу по отъему денег? Без подготовки?

— Легко! Но для этого мне нужны три помощника.

Ему дали трех ребят, студентов театрального училища (они умеют быстро настраиваться и играть роль). Что же они сделали?

Я в первый раз увидел эту аферу в 1985 г. в аэропорту Шереметьево, а вообще она была описана еще в XIX в. Я думаю, сейчас практически не осталось людей, которые не знали бы этого приема. Вы идете, перед вами шагает человек, у него падает кошелек, человек идет дальше. Вы, естественно, поднимаете этот кошелек. К вам подходит другой человек и говорит: «Слушай, я все видел, давай поделим». Вы уходите за угол, открываете кошелек, и тут появляется владелец

кошелька или с милицией, или с братвой и начинает вас прессовать, утверждая, что там было больше денег, чем осталось сейчас. В итоге вы отдаете свои деньги. Барбакару взял этих студентов, за 10 минут дал им инструкции, объяснил, кто и где должен стоять, кому и что нужно давать. Каждому в ухо вложили ма- самое интересное. Он сидел, ребята стояли на улице, ждали команды. Барбакару и смотрел. На каждого человека. Прошло некоторое время, и вдруг он резко сказал:

— Так, ребята, внимание. Борода в клетчатом пальто, работаем бороду, поехали, все.

Дальше студенты в течение трех минут разыграли эту аферу и забрали у жертвы деньги. Все получилось превосходно. А Барбакару потом пояснил:

— Провести операцию, обыграть человека, обмануть – не вопрос... Вы сейчас сами это видели. Три дилетанта без специальной подготовки легко провернули этот трюк. Это нетрудно, не проблема. Но мастерство заключается в первую очередь в том, чтобы найти лоха и втянуть его в игру. Вот это дорогостоящее...

Вернемся к нашей ситуации. Меня очень часто просят: «Дайте трюк, покажите прием». Раньше давал. Сейчас не даю. Я знаю много трюков, практически все существующие. Но проблема в том, что если у вас нет должного опыта, если вы не умеете общаться с людьми, то рискуете попасться на своем трюке. А главное, поверьте мне на слово, самый лучший прием – это отсутствие приема. Когда придет опыт коммуникаций, оценки, понимания другого человека, тогда эти трюки, приемы, даже если вы их не знаете, будут рождаться сами.

Лучше не используйте альтернативные вопросы и сократившие диалоги. Неумелое их применение пойдет вам в минус, и вы ничего не получите, кроме негативной реакции. При этом вы потеряете самое важное – доверие, поддержку другого человека. Это самое плохое, что может произойти в отношениях между людьми.

Итак, что же дают вам метод и методика задавания во- просов? Вы начинаете понимать позицию собеседника. Чаще

всего нужно предпочитать именно открытые вопросы: когда вы задаете закрытые, вы общаетесь с зеркалом. Если собеседник ориентируется на вашу систему координат, это еще имеет смысл, в противном же случае вы его просто не слышите, не понимаете.

Встречные вопросы. Перехват инициативы

Я уже говорил: кто задает вопросы, тот управляет переговорами. Однако вы можете столкнуться с ситуацией, когда собеседник сам задает вопросы и держит инициативу в своих руках, а вам ничего не остается, кроме как отвечать ему. В таком случае вернуть себе инициативу можно только одним способом — задать встречный вопрос.

Подчеркиваю: я ни в коем случае не призываю вас к тому, чтобы вы не отвечали на вопросы. Отвечайте обязательно, будьте готовы встретить любой вопрос. Ваш потенциальный клиент должен получить исчерпывающие ответы абсолютно на все вопросы. Но не ждите, пока он начнет задавать их. Управляйте переговорами. Управление — это не узурпация типа «спрашиваю я, и только я». Нет, управление — это когда вы спросили, потом выслушали вопросы собеседника, потом снова забрали инициативу себе и т. д. Так вы управляете коммуникацией.

Я абсолютно уверен: когда вы начнете применять мои рекомендации на практике, каждый из вас однажды испытает настоящий кайф. Сидя перед другим человеком, вы неожиданно поймете, что управляете контактом, можете перевести разговор на другую тему и собеседник за вами пойдет. Он не подозревает об этом и спокойно идет за вами, а вы его водите, как котенка за бантиком, и он движется за вами туда, куда нужно вам. Это ни с чем не сравнимое удовольствие

управления коммуникацией, управления другим человеком.

Итак, если вы вдруг потеряли инициативу, вернуть ее можно только с помощью встречных вопросов. Однако помните: если вы задаете вопросы в лоб, неминуемо получаете по лбу. Вопросы в лоб неприемлемы: «Скажите, пожалуйста, вам нравится... — А вам?», «А вы... — А вы?» Это грубо. При таком подходе вы можете напороться на негатив, на сопротивление. Чтобы не было отторжения, более эффективно использовать не просто встречные, а встречно-уточняющие вопросы. Вы как бы делаете вид, что не поняли вопроса собеседника, и задаете ему уточняющий вопрос. Собеседник, вынужденный вам отвечать, сбивается со своего ритма и переходит в пассивное положение человека, который вопросы не задает, а на них отвечает. И вот вы уже держите инициативу в своих руках. Пример из моего тренинга:

- Как тренировать навыки продаж?
- Скажите, пожалуйста, о какой именно тренировке вы

говорите?

- Которая повышала бы результативность продаж.
- То есть вас интересуют какие-то конкретные навыки?

Помните: если вы начинаете задавать встречно-уточняющие вопросы, но ваш собеседник не идет на это, насилия не нужно. Попробовали, не получилось. Отошли немного назад. Опять повторили — о, получилось! Главное — без насилия! Управление должно быть легким, не так чтобы кувалдой забивать: «Бум! Слушай, сволочь! Я...», а легким, как танец: вы ведете, он идет, и ему хорошо, и вам здорово. Это должно быть непринужденно. Но вести должны вы, партнером должны быть вы. Работайте постепенно. Не надо грубо заламывать быть вы. Работайте постепенно. Не надо грубо заламывать руки человеку. Переводите его на роль ведомого постепенно, управляйте переговорами.

Негативные вопросы («Скажи мне НЕТ»)

Так построена наша русская речь, что очень часто мы задаем вопросы в негативе и тем самым как бы говорим другому человеку: «Скажи мне НЕТ». Он говорит: «Нет». Извините, как вы спросили, так вам и ответили.

Как выглядит негативная постановка вопроса? Представьте: лето, пляж, жара, бегает пацан по пляжу и орет: «Пива не хотите? Нет? Пива не надо? Нет?» Ну, нет так нет... Приезжаешь в любой город, стоят таксисты: «Такси не надо, а? В город не едем, нет?» Ну, нет так нет...

Чтобы все-таки получать больше положительных ответов, начинайте постепенно переходить на позитив. Задавайте вопросы в ключе «Скажи мне ДА». Моментально перейти на это не получится, потому что всю жизнь вы говорили: «Скажи мне НЕТ». Переходите постепенно. Разумеется, даже если вы будете задавать вопросы в позитиве, вам все равно могут ответить «нет». Однако здесь сделать это намного сложнее. Как правило, в коммуникации человек идет по линии наименьшего сопротивления. Если вы хотите, чтобы вам намного чаще говорили «да», задавайте вопросы в позитиве.

Рассмотрим стандартные негативные вопросы и их позитивные аналоги (табл. 2).

Тренировка постановки вопросов

Возьмите за правило — тренироваться лучше на кошках. Начинайте упражняться везде, где есть люди: в магазинах, ресторанах, на рынках, в кафе. Мои домашние уже стыдятся со мной куда-нибудь ходить: я очень люблю издеваться над продавцами, конечно, в хорошем смысле слова. Можете по-

Таблица 2. Стандартные негативные вопросы и их позитивные аналоги

Негативная постановка вопроса	Позитивная постановка вопроса
У вас нет этого размера в продаже?	Ведь вы сможете мне подобрать этот размер?
Вы не находите, что это выгодное предложение?	Скажите, ведь это для вас выгодно?
У вас не найдется для меня пяти минут?	Ведь вы сможете мне уделить некоторое время?
Вы не позвоните мне сегодня вечером?	Ведь вы сможете позвонить мне сегодня вечером?
У вас нет скидок на это изделие?	Ведь вы сможете дать мне скидку?

ставить простой эксперимент на тему «Скажи мне Да». Подходите к продавцу. Самое главное условие – лицо лопатой, никаких эмоций. Смотрите прямо в глаза и говорите: «Скажите, ведь вы же мне дадите на это скидку, да?» И делаете паузу. Смотрите внимательно за реакцией продавца. Его начинает колотить, у него это «нет» где-то в груди застряло. Обычно-то проще: «Скидок нет? – Нет». Ну, нет так нет. А вы что сделали? Вы сделали наоборот. Отрабатывайте этот прием везде, где есть возможность, и наблюдайте за реакцией собеседника: как, прошло, не прошло? У вас очень быстро наработается нужный опыт, и вы начнете осознавать, где, когда и что работает.

¹ В коммуникациях нежелательно использовать временные рамки. У каждого человека есть свои внутренние часы, и если вы скажете «пять минут», ваш собеседник будет слушать вас ровно пять минут. На шестой минуте, даже не подозревая этого, он «вылетит» из беседы. Лучше употреблять неопределенные формулировки, выражаться более расплывчато.

Информация, которую необходимо добыть с помощью вопросов

Итак, о технике вопросов мы немного поговорили. Но сама по себе она не стоит ломаного цента, если вы не знаете, о чем нужно спрашивать. Вопросы ради вопросов не нужны, с их помощью мы должны получать информацию. Но чтобы сделать грамотное предложение, которое создавало бы ценность, у вас должна быть информация минимум по четырем основным позициям.

- 1. Компания.** Вам нужны общие сведения по этой организации: год основания, учредители, форма собственности, юридический и физический адреса, направленность деятельности, на какую категорию покупателей рассчитан бизнес, число сотрудников, складские и офисные посещения, основные средства, заемные деньги и т. д. Желательно, конечно, понять еще и культуру компании. Дальше выявляем распорядителя, экспертов, пользователей, выясняем, кого можно сделать советником.
- 2. Поставщики.** Как минимум нам нужно выяснить, какой опыт был у компании при работе с другими поставщиками. Вы должны знать ответы на вопросы: где, у кого компания раньше покупала этот товар? Как долго она с этими фирмами работает? Что ценнего она от них имеет?

Почему предпочитает работать с ними? Какой ассортимент у них берет?

Помните, как бы идеально ни складывались отношения компании с ее нынешними поставщиками, проблемы все равно бывают. Их нужно искать в разных плоскостях. Отсутствие необходимого товара, его низкое качество, невыполнение определенных обязательств — все это помогает определить ценности компании. Разумеется, зацекливаться на этом не надо: нельзя работать, ориентируясь лишь на конкурентов (реакционная стратегия). Например, мы вступаем в такой диалог:

- Скажите, пожалуйста, где вы до сегодняшнего дня покупали минеральную воду?
- У фирмы «Солнышко».
- Как долго вы с ними работаете?
- Два года.
- Сейчас продолжаете работать?
- Да.
- Скажите, пожалуйста, как именно они делают вам поставку?
- Своим автотранспортом.
- За сколько дней до доставки нужно сделать заказ?
- В среднем за три дня.
- Вас устраивает такой срок?
- Ну, хотелось бы побыстрее...
- А как было бы удобнее?
- За один день.

Вот! Мы нашли лазейку, знаем, что можно противопоставить фирме «Солнышко». И так работаем дальше, ищем другие уязвимые места, доказываемся. Нам нужны

аргументы того, почему этой организации будет выгодно работать с нами. Не имея этой информации, мы ориентируемся только на свою компанию. Мы говорим: «Наши поезда — самые поездатые поезда в мире! Берите наших слонов!»

Конечно, о ценностях можно спросить и напрямую, но ведь не ответят. И не потому, что не хотят, а потому, что зачастую сами не знают. Они просто скажут: «Дайте денег, дайте скидку».

3. Товар, который покупает данная компания. Да, товары аналогичны, но все равно чем-то отличаются, и ваша задача — понять, на каком уровне ваше предложение может быть чем-то немного лучше или хуже.
4. Покупатели данной компании. Какие у них требования, какие у них запросы, как они покупают? На этом уровне тоже можно создавать ценность.

Создание ценности на основе полученной информации

Итак, можно успешно продавать, ничего не предлагая, — только с помощью вопросов. Возьмем наш пример с минеральной водой. Вы задаете вопросы, начинаете выяснять: каков опыт работы, как принимаются решения. Чтобы понять, как нам поставить эту минеральную воду в магазин, как создать ценность для покупателя, нужна информация по покупателям.

- На какой тип покупателей ориентирован этот магазин?
- Кто этот покупатель?
- Что для него важно?
- Какие требования у покупателя?

Кроме того, нужна информация по товару.

- Насколько велик ассортимент в магазине, какие есть предпочтения по продукту и почему?
- Кто поставляет аналогичный товар?
- Как долго?
- Насколько прочные эти отношения?

Тут же следует выяснить, какие проблемы, «косяки», были в их отношениях. А они обязательно были. Нам важно, как компания относится к таким ситуациям, насколько это для нее проблемно, сколько она на этом теряет.

Далее анализируем сам продукт: насколько он удобен в бизнесе, в продажах — срок годности, возвраты, упаковки. Когда вы начинаете собирать информацию, вы находитесь в контакте с человеком из компании, видите его реакцию — положительную, отрицательную и т. д. Если вы будете внимательно его слушать, перед вами сами всплывут те позиции, на которые можно опереться позже, когда вы будете делать предложение. А продавать вы ему будете именно то, что он хочет купить, — не минеральную воду, но ценность.

Допустим, вы поняли, что ваш собеседник ленив. Прекрасно, значит, вы можете что-то сделать за него: например, сами оформлять заказ, сами привозить, сами расставлять. Если он ленивый, это ценность.

Например, вы выяснили, что у потенциального клиента были проблемы с возвратом. Когда мы будем делать предложение, то и в общении, и в договоре зафиксируем внимание на том, что при любой ситуации возврат оформляется в трехдневный срок и делаем мы это сами. Это и будет ценностью, конкурентным отличием.

Умение слушать

Однажды в приемную Гарвардского университета зашли скромно одетые мужчина и женщина. На вопрос секретаря о том, что им нужно, женщина ответила: «Нам необходимо увидеть ректора университета». Секретарь скептически осмотрела посетителей и сказала: «Знаете, ректор сегодня очень занят, вряд ли он сможет вас принять. Приходите, пожалуйста, дня через три». – «Нет, – сказала женщина. – Нам нужно увидеть его именно сегодня, и мы посидим, подождем здесь столько, сколько нужно». Через два часа ректор все-таки смог их принять, и как только они зашли, он сразу же им сказал: «Так, господа. У меня есть только две минуты, я очень занят. Что вы хотели?» Женщина поблагодарила его за то, что он смог их принять, и сказала: «Дело в том, что наш любимый сын учился в вашем университете. Ему очень нравился университет, нравилась студенческая жизнь, нравилось здесь учиться. Но так случилось, что год назад он умер. Мы очень любили нашего сына и хотели бы поставить ему памятник на территории студенческого городка». Директор, не дослушав ее до конца, перебил: «О чем вы говорите? У нас не кладбище, а университет. Я думаю, нам нечего обсуждать. Всего доброго». «Вы, наверное, нас неправильно поняли, – продолжала женщина. – Мы хотели бы за свой счет построить на территории студенческого городка новое здание, подарить этот корпус университету, а в память о нашем сыне назвать корпус его именем, не более того...» Директор опять перебил ее: «Господа, о чем вы думаете, о чем вы говорите! Только одна лаборатория нашего университета стоит семь миллионов долларов! Всего доброго!» Они встали и тихо пошли к выходу. Около самой двери мужчина, который все время молчал, сказал женщине: «Слушай, если лаборатория стоит так дешево, может быть, нам имеет смысл построить свой университет?» Вечером они сели на поезд, отходивший на Запад, уехали домой в Калифорнию и построили в городке Пало-Альто новый университет, который в честь сына назвали Стенфордским. Молчаливый мужчина оказался губернатором Калифорнии Леландом Стенфордом.

А ректор Гарварда из-за того, что не захотел или не смог выслушать этих посетителей, не только потерял колоссальные инвестиции, но еще и заработал конкурента:

Как уже говорилось, искусство продаж сводится к совершенному владению двумя навыками — умением задавать вопросы

и умением слушать. Может показаться, что навык слушания прост и незатейлив, однако на самом деле это самый сложный из всех коммуникативных навыков. Ведь большинство людей всю свою жизнь только и делают, что разговаривают с умными людьми — сами с собой. Они не умеют общаться с другими, не способны услышать и понять собеседника.

Что же вы приобретете, если научитесь профессионально слушать? Вы будете обладать властью. Информация — это власть. Вы теряете ее, пропускаете между пальцев, отдаете другим людям, не желая слышать, не понимая их.

Как только вы научитесь профессионально слушать, у вас появится очень много собеседников и клиентов, да и просто людей, которые захотят с вами взаимодействовать. Дело в том, что в наш сумасшедший век каждый человек встречается с очень серьезной проблемой. Мы ходим на работу, взаимодействуем с коллегами, надеемся что-нибудь рассказать им, хотим чем-то поделиться, но они не хотят нас слушать, а спешат сообщить нам то, что произошло у них. Мы встречаемся с руководством, предлагаем новые идеи, но руководители не хотят нас слушать, им и самим есть что нам сообщить! Вечером мы приходим домой, встречаемся с домашними, думаем — ну вот оно! Но и домашние не хотят нас слушать, потому что за этот день у них тоже немало произошло и они хотят рассказать нам об этом. Так происходит изо дня в день, из недели в неделю, из месяца в месяц. У огромного количества людей не находит выхода очень серьезная потребность в том, чтобы их просто послушали. Отсюда и «эффект попутчика» в поездах и самолетах, когда люди выкладывают незнакомцам всю свою жизнь.

У одного из великих писателей был такой персонаж: «Каждый при дворе считал его великолепным собеседником, каждый хотел с ним поговорить. Но только через год до всех

дошло, что он просто немой». Он не мог говорить — и ему ничего не оставалось, как выслушивать всех остальных!

Необходимо постоянно прилагать усилия к тому, чтобы совершенствовать навык слушания. Я много лет занимаюсь этим, но все равно время от времени, как ни печально, ловлю себя на том, что, как и большинство людей, не слушаю собеседника.

Думаю, всем знакома следующая ситуация. Обычно это бывает в конце недели, в конце дня, когда у вас проходят какие-нибудь переговоры. Вдруг, сидя в кресле и ведя их, вы ощущаете, что словно вылетаете из беседы, вам сложно ухватить суть, вы не понимаете, о чем речь, не можете сосредоточиться. Это — перегорание, проще говоря — усталость, то есть ситуация, когда ваше сознание перенапрягается и отключается. В этот момент всем управляет подсознательное и наступает если и не транс, то по крайней мере микротранс. В таком трансовом состоянии вести переговоры нельзя, хотя бы потому, что все внушения во всех видах гипноза делаются человеку именно в состоянии транса!

Лечится это просто, главное — научиться диагностировать, когда это состояние вот-вот наступит. На профилактику вполне достаточно 20–40 минут — в зависимости от усталости, от типа человека. Как только почувствуете, что микротранс близок, выйдите на улицу и сядьте на лавочку, или уйдите в отдельный кабинет, или закройтесь в туалете. Просто сядьте и попытайтесь отключить голову. Попытайтесь отрешиться от всего мира. Часто советуют перед переговорами еще раз прокручивать в голове все необходимые данные. Не надо. Когда предстоят сложные переговоры, заранее набрасывайте план в уме, а в последние 15–20 минут «вырубайтесь» голову. Отключайтесь. Приходите в себя, набирайте силы. Будьте готовы услышать и понять другого человека.

Основные правила профессионального слушания

- 1. Перестаньте говорить.** Хватит говорить! Есть такая пословица: «Кто говорит – тот сеет, кто слушает – тот собирает урожай». Читатели, вы очень много сеяли, настало время собирать урожай. Ведь глупо просто сеять и отдавать урожай кому-то другому. Это неправильно. Начинайте собирать урожай. Начинайте слушать других, начинайте понимать! Кстати, если вы хотите быстрее избавиться от своего жуткого говорения и научиться больше слушать, ловите себя на болтовне. Как только поймете себя на том, что не слушаете, сделайте какое-нибудь простое движение, например щелчок пальцем. Это будет такой маленький якорек. Можете отжаться, попрыгать, покукарекать, постучать себя по голове – все что угодно. Но делать это нужно незаметно для всех остальных. Пощелкаете две-три недели, а потом все встанет на свои места.
- 2. Покажите говорящему, что готовы слушать.** Напомню, что поза в переговорах играет очень важную роль. Поэтому всем своим видом, всей своей позой вы должны показывать: я готов, говорите! Я – одно большое ухо! Необходимы доброжелательность, постоянный зрительный контакт и интерес к человеку, не поддельный, а настоящий.

3. **Укрощайте свой характер.** Держите себя в руках. Я понимаю, это сложно, безумно сложно. Но без этого в бизнесе вообще никуда.
4. **Никогда не прерывайте собеседника.** Если человек продолжает говорить, а вы перебили его на полуслове, он вылетает из разговора. Бренное его тело находится на месте, а сознание уходит совсем в другую сторону, его здесь нет. Человек всегда должен закончить мысль, перебивать его ни в коем случае нельзя.
5. **Очищайте свою память.** Наша голова чем-то похожа на компьютер. Все вы знаете, что чем меньше у него оперативной памяти, чем больше она замусорена всякими процессами, тем медленнее работает компьютер. Очищайте свою голову, свою память. Есть известное и очень мудрое изречение: «Единственное, что я должен помнить, — это где я могу это посмотреть». Поэтому, чтобы вам легче было общаться с людьми, слушать, слышать и понимать, разгружайте голову. По возможности записывайте все, что можно записать. Вот очень характерная история. Студент, учившийся у Альберта Эйнштейна, задал ему какой-то вопрос. Эйнштейн сказал: «Знаете, я сейчас не могу вам точно ответить, мне нужно кое-что посмотреть дома. Позвоните мне, пожалуйста, сегодня вечером, я отвечу». Студент задал естественный вопрос: «А какой у вас номер телефона?» И тут Эйнштейн достал городской справочник, нашел номер своего телефона и продиктовал его студенту. Тот, пораженный, спросил: «Вы что, не помните свой номер?» Эйнштейн вежливо поинтересовался: «А зачем мне помнить, если это записано?» Освобождайте голову, записывайте все, что можно, особенно технические подробности. Чем больше у вас будет свободного места в голове, тем лучше она будет работать.

- 6. Никогда не основывайтесь на предположениях.** Никогда не задавайте закрытых вопросов. Потому что закрытые вопросы — это не что иное, как предположения. С их помощью в принципе можно собирать информацию, но это невероятно сложно, нужно перелопатить огромные пласти вариантов. Но к чему вся эта гигантская работа, когда можно задать открытый вопрос и просто выслушать то, что скажет ваш собеседник?
- 7. Постарайтесь понять чувства собеседника.** Они очень важны. Человек принимает решения, основываясь на двух составляющих. Как вы знаете, у нашего мозга два полушария, правое и левое. Правое отвечает за эмоции, логос, левое — за логику, рацио. При принятии решения индивидум на 70% основывается на эмоциональной части. У женщин этот показатель может доходить и до 90%, у них иногда с логикой совсем туг... Они более эмоциональны по сравнению с мужчинами, такими нас сделала природа. Эмоции крайне важны. Когда вы сможете понимать рациональную и эмоциональную составляющие собеседника, у вас окажется гораздо больше инструментов для воздействия на него.
- 8. Время от времени вставляйте свои замечания.** Человек должен чувствовать, что говорит не в пустоту. Легкие поддакивания, краткие выражения согласия, иногда уточнения (ни в коем случае не возражения) создадут у собеседника ощущение диалога, в котором он играет первую скрипку. Не стоит его разуверять. Мы поговорим об этом подробнее чуть позже, в главе о стилях профессионального слушания.
- 9. Избегаем предвзятого слушания,** ситуации, когда наш собеседник открыл рот, а мы уже думаем: «А! Да знаю я, что ты скажешь!» Что происходит? Человек еще про-

должает говорить, а мы уже ставим перед собой зеркало и начинаем общаться с умным человеком, то есть с самими собой. В результате в реальном диалоге мы натыкаемся на возражения, на конфликты. Поэтому до тех пор, пока человек не закончил мысль и не высказал все до конца, слушайте его. Да, опыт — великая вещь, но постарайтесь вести себя как ребенок. Сделайте вид, что не знаете, о чем вам скажут, словно вы впервые все это слышите. Открывайте уши, смотрите огромными глазами на мир, на этих людей, пусть они вам говорят что-то давно известное, сделайте вид, что не знаете. Вы будете удивлены: оказывается, огромное количество того, что можно увидеть и услышать, мы просто не видим и не слышим.

И главное: перестаньте наконец говорить!

Основные стили профессионального слушания

Можно выделить два основных стиля слушания, которыми следует пользоваться.

Нерефлексивный стиль: активная поза, доброжелательность, явный интерес к собеседнику. У вас происходит слушание-впитывание. Вы сидите и как бы в одностороннем порядке впитываете информацию, минимально поощряя собеседника, вербально и невербально. Это некий небольшой наклон головы и негромкое «угу». Что это дает? Вспомните обычную, сотни раз повторяющуюся ситуацию, когда вы, общаясь с кем-то по телефону, начинаете ему что-то рассказывать и вдруг слышите: на том конце провода (хотя какие сейчас провода, сплошной эфир) тишина. Как вы реагируете? «Алло!» И вам отвечают: «Я здесь!» Опять рассказываете, опять тишина. «Да але!» — «Да здесь я!» Сложно говорить, когда нет обратной связи, безумно сложно! Своим «угу» вы как бы даете понять собеседнику: «Давай, рассказывай, говори, мне интересно, я хочу тебя выслушать, я тебя слушаю!» Вы этим подталкиваете его к тому, чтобы он давал вам информацию.

Тут возникает другой вопрос: «А сколько раз “угу”?» Как и все на свете — без фанатизма! Постоянные «угу» тоже

сильно напрягают собеседника, а если постоянно кивать, то голова может заболеть и отвалиться. Есть очень простой способ понять, как это работает. Он заключается в том, что вы начинаете мысленно ставить точки. «Угу» — поставили точку. Закончил высказывание — «угу», — поставили точку. Начинайте ставить точки! Разграничивайте его повествование своими точками — небольшой наклон головы или минимальное «угу».

Что это вам дает? Во-первых, у каждого человека свой темп речи. Кто-то говорит очень быстро, кто-то очень медленно. Если вы говорите быстро, вам тяжело понять человека, который произносит слова медленно и размеренно. И наоборот. Но когда вы начинаете ставить точки, то незаметно для себя автоматически настраиваетесь на темп собеседника. Он тоже делает шаг вам навстречу, и вы обоюдно, даже не подозревая об этом, находите некий средний для вас темп речи. А когда вы говорите более или менее одинаково, вам друг с другом комфортно.

Во-вторых, на вашем пути встречались и будут встречаться собеседники, которых я называю «дружелюбные экстраверты». Это люди, которые очень любят поболтать, причем не по теме, а «за жизнь». Но мы-то общаемся в первую очередь ради того, чтобы совершить конкретную сделку. Этот клиент у нас не единственный, мы не располагаем бесконечным запасом времени. Поэтому переговорами нужно управлять, возвращая человека в тему! Делать это лучше всего с помощью встречного уточняющего вопроса. Читатель, безусловно, может поймать меня на противоречии: «Уважаемый, только что в правилах постановки вопросов вы написали: нельзя перебивать человека...» Да, перебивать нельзя! Но что происходит в нашей ситуации? Вы ставите точки тогда, когда он одну мысль закончил, а другую еще не

начал. И после двух минут вашего «угу» он сам начинает делать эти маленькие паузы, чтобы вы поставили точку. Он заканчивает очередную мысль, мы сразу: «Угу... так, значит...» — и задаем встречный вопрос. И он воспринимает это абсолютно нормально, адекватно, у него нет отторжения, он идет за вами. Все очень просто.

Рефлексивный стиль. Основа та же — внимание, интерес, доброжелательность, минимальная вербальная и невербальная реакция. Главное отличие данного подхода заключается в следующем: при первом варианте происходит слушание-впитывание, вы только слушаете, а здесь — слушание-резюмирование и слушание-перефразирование. Вы выслушиваете собеседника и повторяете ему то, что он вам сказал, своими словами. «Если я правильно понял...», «Вы хотите сказать, что...», «Иными словами...» и т. д. Этот способ — более профессиональный. Он дает вам гораздо больше плюсов, нежели простой нерефлексивный метод слушания. Главный плюс заключается в том, что, когда вы будете резюмировать и перефразировать, у вас появится возможность уточнить, правильно ли вы его поняли, действительно ли он говорит об этом. Такой метод дает вам возможность в дальнейшем, выслушав, допустим, 15-минутное выступление человека, резюмировать сказанное в двух-трех фразах, выделить самое главное. Этот навык очень ценен. Когда вы разовьете его, перед вами откроются безграничные просторы коммуникации. Потом вы можете делать все что угодно, менять контекст, смысл. Возникают невероятные горизонты ведения успешных переговоров. Но основа — это научиться выслушивать и понимать суть высказывания собеседника.

Еще один плюс рефлексивного стиля слушания: не часто, но встречаются такие собеседники, которые очень любят повторять несколько раз одно и то же. Человек это делает, под-

сознательно опасаясь, что его не поняли. А здесь вы как бы сразу говорите ему: «Угу, угу... Так, я понял, ты здесь сказал вот это и вот это. Молодец, умница, идем дальше», «Ага, а здесь ты считаешь вот так. Все я понял, идем дальше». Тем самым вы его приостанавливаете, сокращая переговорный процесс.

Независимо от того, используете вы рефлексивный или нерефлексивный метод, оба эти подхода предоставляют вам возможность получить реальную информацию и существенно поднять свой профессиональный уровень.

Часть 2

Темная сторона силы

**КАК ОТВЕЧАТЬ
НА ВОЗРАЖЕНИЯ
В ПРОДАЖАХ**

Возражения – это конфликт, Три категории конфликтов

Возражения – это конфликт. Конфликтные ситуации в продажах можно разделить на три основные категории.

- **Сопротивление первого контакта** (когда вы с помощью телефона пытаетесь назначить встречу или довести некую информацию, но сразу же встречаете негатив, отторжение).
- **Рекламации** (когда вы уже продали товар или оказали услугу, но ваш покупатель в процессе использования не получил того, что хотел, приходит к вам и высказывает свои претензии).
- **Возражения** (когда в процессе переговоров о продаже вы делаете предложение, но ваш собеседник от него отказывается, начинает вам сопротивляться).

Сопротивление первого контакта

Пытаясь вступить в контакт с потенциальными покупателями, вы периодически сталкиваетесь с тем, что люди ведут себя не так, как вы бы хотели. Конечно, идеально, если бы мы им звонили, а они говорили: «Да, давайте встретимся», «Да, давайте я куплю». Но в жизни очень часто все происходит не так.

Есть много точек зрения по поводу лучшего времени звонка потенциальному покупателю, то есть когда нужно звонить, чтобы не получить отказ с порога. Суммировать их можно примерно следующим образом. С 10 до 11 нельзя — люди пришли на работу, им нужно привести себя в порядок, подготовиться к рабочему дню. С 11 до 12 — никак нельзя, вся фирма провожает главбуха в банк, сотрудникам не до этого. С 12 до 13 — предобеденное время. Уже выделяется желудочный сок, люди думают об обеде, ни о какой работе речи быть не может. С 13 до 14 — ну извините, святое... С 14 до 15 — побойтесь бога, люди же должны после обеда прийти в себя, пища должна перевариться. С 15 до 17 — сотрудники уже готовятся к походу домой, о работе никто не думает. После 17? А после 17 уже никого нет.

Когда же звонить? В любое время! Человек, который находится на другом конце провода, делает свою работу точно

так же, как вы, звоня ему, выполняете свою. Запомните: вы никогда никого не отвлекаете и не напрягаете! Важнее всего ваш настрой, как вы сами к этому относитесь. Если при первом звонке вы будете мялить: «Вас беспокоит... извините, что побеспокоил... я, конечно, долго вас не задержу...», то все — вы сами себя обрекаете на провал. Да, конечно, наглость не украшает человека. Но необходима ваша уверенность в том, что вы никого не отвлекаете, что ваш звонок уместен. Разумеется, уместен: с помощью этого звонка вы хотите продать данной компании нечто такое, на чем она зарабатывает, или предоставить услуги, от которых она многое выиграет. Поэтому, когда вы надумаете звонить (напомню, речь идет о *первом звонке*) — звоните в любое время. Естественно, потом, в процессе общения, вы получите информацию о корпоративной культуре компании и узнаете ее особенности, которые необходимо учитывать. Но первый звонок уместен в любое время.

Маленькое пожелание: когда вы звоните, особенно на мобильный телефон, помните, что этот звонок может застать вашего оппонента где угодно, в каких угодно ситуациях. Вы даже представить себе не можете, в каких... Поэтому очень важно понять, может ли этот человек сейчас с вами говорить. Начиная разговор по мобильному телефону, представившись, задайте один простой вопрос: «Скажите, вам удобно сейчас говорить?» Что это дает? Во-первых, вы выясняете, действительно ли можете продолжать. Во-вторых, если вы об этом не спросите, а человеку действительно неудобно говорить, то вам об этом сообщат не более 20% собеседников. А остальные 80% будут мучиться, проклиная вас, шепотом материть, пыхтеть в трубку. А слушать не станут, у вас не будет с ними контакта. Однако если вы спросите, а человеку действительно неудобно, он скажет: «Вы знаете, я сейчас не

могу, давайте через два часа». Тогда при следующем звонке он уже будет вам обязан — вы пошли ему навстречу! Следовательно, он воспримет ваш звонок нормально.

Можно выделить пять основных типов сопротивления первого контакта. Они отличаются друг от друга, и с каждым из них нужно работать. Нужно понимать, как себя вести.

Первый тип защиты: демонстрация собственного превосходства. Человек чувствует такое превосходство, что все его общение с вами по телефону сводится к выяснению: «Кто вы такой? Кто вам дал мой телефон? По какому праву и почему вы вообще мне звоните?!»

Человек очень высоко себя оценивает. Ваш звонок он воспринимает однозначно: вы отвлекаете его от дела. В его словах сквозит уверенность, что он достиг серьезного уровня бизнеса и любые визиты на его территорию, любые пополнования извне с предложениями о сотрудничестве могут только все испортить, помешать и отнять кучу времени. Неопытные продавцы при таком подходе сразу же тушуются, извиняются (это одна крайность) или начинают дерзить, хамить (другая крайность). Ни то ни другое не даст иного результата, кроме эскалации конфликта.

Как вести себя в этой ситуации? Хочет человек чувствовать превосходство, признание своей значимости — дайте ему это! Однако одновременно надо дать ему понять, что вы тоже не последний человек и ваша компания — тоже не последняя на этом рынке. Очень важно, чтобы ваш голос не дрожал, чтобы вы не пугались, не тушевались. Это ваша работа!

Метод снятия защиты: становимся на одну ступень. Важно, чтобы мы чувствовали себя уверенно, демонстрировали серьезность намерений и состоятельность своей компании как партнера. Не делаем паузы и не тянем гласные!

Делаем шаг назад — признаем значимость и серьезность собеседника. Мы отдаём себе отчет, на какой уровень мы сейчас посягнули, и тем самым делаем это его превосходство признанным достоинством: «Да, ваша компания — ведущая компания на рынке. А вы — один из ее наиболее успешных руководителей! Именно поэтому мы вам и звоним!»

Далее — два шага вперед: «Мы тоже ведущая компания в своей сфере. Меня зовут так-то. Я главный специалист в области такой-то. Мы можем быть интересны для вас как партнеры». Здесь вы приводите аргументы: мы занимаем такое-то место на рынке, наша компания по оценкам экспертов такая-то и такая-то.

Таким образом, мы признаем его авторитет и будто говорим ему: «Да, ты — великий, однако и мы такие же великие». Что при этом происходит? Он хотел нас опустить, а мы переходим на его уровень, начинаем общаться на равных. Общению на равных тоже нужно серьезно учиться. У многих продавцов есть фобия: они боятся, что кого-то напрягают, робеют перед людьми более высокого уровня. Даже когда они только идут на встречу, то уже чувствуют себя виноватыми. Он еще не сделал ничего плохого, но уже со всем согласен, все отдаст... Он уже извиняется.

Помните: вам не за что извиняться! Вы делаете свою работу! Вы работаете в достойной компании! Люди, с которыми вы общаетесь, ежедневно видят и слышат многих ваших коллег, у них огромный опыт, и они сразу же, с первых двух слов, формируют о вас определенное мнение и знают, как себя с вами вести. Если вы себя на первом этапе опустите, то подниматься потом будет очень тяжело, практически невозможно.

Техника снятия такого сопротивления основана на стратегии присоединений.

Второй тип защиты: мягкий уход. В народе этот способ называется «послать по факсу». Это самый распространенный тип сопротивления. Например, вы звоните, хотите что-то предложить, а вам говорят: «Хорошо, мы рассмотрим ваше предложение, пришлите ваш прайсик по факсу. Если нас это заинтересует, мы вам перезвоним». Вы начинаете усиленно издеваться над факсовым аппаратом, посылаете эти странички, но, нажимая на кнопочки, уже знаете, что будет с вашим прайсом: эти листочки никто читать не будет. Их выкинут в мусорное ведро, даже не взглянув на них.

Что происходит в этой ситуации? Внешне она вполне позитивная: стороны быстро приходят к согласию, возникает надежда на продолжение общения. Вас не послали, вам сказали: «Мы готовы!» Но вы понимаете, что это лукавство и ваше предложение рассматривать не будут.

При этом типе сопротивления наш клиент делает запрос на информацию. Он хочет скрыться за ней и отвязаться от нас, как от назойливых мух.

Метод снятия защиты: принцип взаимного обмена. Тот же принцип: шаг назад, два шага вперед: «Да, конечно, я могу прислать наш прайс-лист. Но он на двадцати пяти листах и мне жаль вашей бумаги. Скажите, чтобы “облегчить” информацию и сэкономить ваше время, какой раздел из нашего перечня продукции вам может быть интересен более всего — этот или тот?» Начинаем задавать вопросы, собирать информацию, уточнять: опыт работы, товарная группа, поставщики, bla-bla-bla... Этим мы снимаем сопротивление.

Другой вариант: «В нашем прайс-листе позиции имеют определенную кодировку. Если не знать, что они означают, в нашем предложении сложно разобраться. Чтобы упростить процесс, я хотел бы понять — из той продукции, которую мы продаем, вам чаще требуется...», и так далее. Мы как бы гово-

рим: «Да я не против прислать вам прайсик, я пришлю! Но я хочу вам добра, чтобы вам было легче! Зачем вам копаться в этом, я сам все рассортирую и принесу в кловике, вы только скажите, что вам надо!»

Разумеется, если мы сталкиваемся с покупателями-профессионалами, ориентирующими на внешнюю ценность, они не пойдут на контакт. Но ваша задача — все-таки постараться создать эту ценность. Если никакие аргументы не проходят, тогда уже ничего не остается: нужно просто давать самую низкую цену и предлагать самые удобные возможности приобретения.

Но не кидайтесь сразу же посыпать прайс. Пытайтесь со-здавать ценность, зарабатывать себе деньги. Если вы просто вышлете прайс, клиенты будут смотреть только на цену, на другом уровне ценности вы не создадите. Будем крутить ка-лайдоскоп! Крутить и менять состояние клиента, менять его отношение к нам и к нашей информации.

Для того чтобы все-таки вступить в диалог с «мягким уклонистом», необходимо помнить о принципе взаимного обмена. Представьте, что вы привезли кому-нибудь памятный сувенир из своего путешествия. В соответствии с прин-ципом взаимного обмена теперь и он по правилам хорошего тона должен привезти вам сувенир из своей поездки. Как минимум мы будем вправе спросить, привез ли он нам что-нибудь.

У людей множество стереотипов и шаблонов поведения, и снятие данного сопротивления основано на принципе взаимного обмена. Нам говорят: «Пришлите ваше предложение по факсу. Мы рассмотрим, и если оно нас заинтересует, по-звоним». А мы начинаем работать альтернативными вопро-зывами. Собеседник вынужден отвечать, ведь мы дали ему ин-формацию о себе, когда он нас слушал. Теперь и мы вправе

узнать что-нибудь о нем. И конечно, очень внимательно слушаем его ответы. Принцип взаимного обмена работает, а мы незаметно перешли от сопротивления к выяснению потребностей нашего потенциального клиента.

Третий тип защиты: жесткий уход и ссылка на обстоятельства. Жесткий уход легко распознать, услышав в телефонной трубке примерно такие фразы:

- «Я сейчас занят»;
- «В настоящее время я не могу обсуждать с вами этот вопрос»;
- «Этим вопросом занимаюсь не я, а кто-то другой. Он занят (болеет... в отпуске)»;
- «У нас сейчас нет денег на закупку»;
- «У нас лимит бюджета».

Произнося это, человек закрываеться обстоятельствами: он не говорит вам «нет», а как бы показывает, что он тут ни при чем, просто есть объективные препятствия. Как правило, общение с таким клиентом понемногу сходит на нет. Звонить ему, естественно, не очень-то хочется, а клиенту только того и надо.

Метод снятия защиты: альтернативный вопрос. Мы говорим: «Да, я согласен, сейчас у вас нет времени» — то есть идем собеседнику навстречу. Мы признаем это объективное обстоятельство реально существующим и имеющим высокую значимость (делаем шаг назад). Это не отговорка, не «отмазка», это реальность: да, у него нет времени. Или: да, это не в его компетенции. Это шаг назад. Теперь делаем свои шаги вперед.

Мы превращаем эту его реальную проблему, которую он нам показывает, в нашу совместную задачу. Мы предлагаем свою помощь в решении этой задачи.

- Я занят, не могу сейчас обсуждать этот вопрос.
- Да, я понимаю, что вы заняты. Но я понимаю, что этот вопрос важен для вас, и готов к вам подстроиться. Как вам удобнее, вы поговорите со мной позже или поручите мне поговорить с кем-то из ваших подчиненных?

По сути, мы уже приняли тот факт, что собеседник занят, и сказали, что готовы подстроиться, проявили свою лояльность. Шаг назад сделан! А потом мы задали альтернативный вопрос и предложили ему выбор.

Когда человеку предлагается выбор, он обычно выбирает, это психологически самое простое действие, спорить и отказываться гораздо сложнее. Так как он уже не может отказаться и закрыться щитом своих обстоятельств, самое простое для него — выбрать одно из двух.

Другой вариант диалога:

- Я не занимаюсь этим вопросом.
- Да, я согласен. Скажите, пожалуйста, к кому бы вы посоветовали мне обратиться в вашей компании?

Еще один способ жесткого ухода:

- Позвоните мне позже.
- Хорошо, Иван Иванович, как насчет завтра-послезавтра?

- Позвоните в конце недели.
- Так, это будет пятница, четвертое число. Первая, вторая половина дня?

— Первая.

— Хорошо, в одиннадцать часов вас устроит?

Вы своим наводящими вопросами как бы исподволь, без излишнего давления добиваетесь, чтобы он вам назвал точное число. «Итак, пятница, 4-е число, 11 утра. Я пометил в своем ежедневнике, буду вам звонить. Спасибо».

Четвертый тип защиты: негативизм. Негативизм – самый неприятный тип защиты для менеджера. Потенциальный клиент говорит вам «нет». Причем это его жесткое «нет» – негатив по отношению к вам. Он может еще и разжевать: «Мы сотрудничать с вами не собираемся», добавить свои эмоции, и в результате звонящему становится очень неприятно.

Когда мы общаемся с такими людьми, нас, как правило, поражает этот негатив. Возникают обида и недоумение: ведь я ничего плохого не сделал, почему он так негативно ко мне относится? За что?

А все очень просто: есть такой тип личности – «негативщики». Они существуют, и ничего с этим не поделаешь. Это особый сорт людей. У «негативщиков» – сильные амбиции, они хотят чего-то добиться и что-то сделать, но эти амбиции у них не полностью реализованы. Главное их отличие в том, что они не верят людям и смотрят на человека как на основную преграду, как на причину собственных неудач.

Эти «негативщики» не только вам так по телефону отвечают, они вообще «по жизни» так себя ведут. Они склонны видеть в первую очередь плохое, привыкли начинать с критики, с недовольства, с ворчания, брюзжания.

Такие люди одиноки, потому что окружающим неприятно с ними общаться, не хочется долго выдерживать их брюзжение. От них начинают отгораживаться, защищаться, и они чувствуют одиночество: им никто не помогает, они не могут ни на кого опереться.

Но если такой человек стал начальником, он может приказывать, и тогда люди будут из-под палки что-то делать. Он видит, что они на самом деле не хотят подчиняться ему, а просто вынуждены, и ему это неприятно.

У «негативщика» очень неустойчивая самооценка. Если у него что-то получилось, он гипер уверен в себе. Если что-то не вышло, он сразу теряет свою уверенность, начинает волноваться, думает: «Какое я ничтожество, я ничего не могу!» Такой человек обычно старается всем, и вам в том числе, показать: «Я могу!»

Поймите и посочувствуйте, ведь для него это основная проблема: «могу или не могу?» Как у Достоевского: «Тварь я дрожащая или право имею?» Он все время решает этот вопрос и на всякий случай носит под плащом топор, чтобы проверить себя на каком-нибудь менеджере по продажам. Проще говоря, использует силовой подход там, где это вовсе не обязательно. Он постоянно живет в таком «пережатом» мире.

Ему нужна победа любой ценой, хотя бы самая мелкая. Ведь если он почувствует, что терпит поражение, для него это означает: «Я никто, я ничего не могу!» А ему, наоборот, нужно поддерживать свой имидж человека, который все может.

Метод снятия защиты: работа вопросами. «Негативщику» нужен партнер, ему необходимо почувствовать, что у него все получается, что он на коне и это его решение, а не ваше. Поэтому самое главное – ничего ему не навязывать! С «негативщиком» мы работаем только вопросами.

Мы не делаем никаких утверждений, нельзя говорить: «Мы такая-то хорошая компания. Вы такая-то хорошая компания». Он сразу это оспорит и скажет: «Что вы мне тут зубы заговариваете? Нет у меня времени все это слушать». И вы получите очередной негатив.

Никаких утверждений, только вопросы: «Не собираетесь? С чем это связано?» Он может не отвечать на них, и это будет следующая негативная реакция («Нам не нужны по-

ставщики вообще!»), а мы снова продолжим работать вопросами. Но больше трех негативов на себя брать нельзя. Если задать больше трех вопросов, он положит трубку и не будет разговаривать.

Получив три негативные реакции, мы должны сделать поворот на 180 градусов: «А вы заметили, что вы отрицаете все мои предложения? С чем это связано?» То есть ставим его самого и его реакции в центр внимания.

Что происходит? Он защищался, он как раз хотел, чтобы не говорили о его чувствах, о нем и его состоянии. Потому что он все время не уверен, он постоянно как на войне, все время один, со всеми бьется. А тут мы ему говорим эти слова. И еще добавляем: «Вам неприятен лично я или моя компания?»

У человека нет ответа на этот вопрос, у него внутренний шок, он не знает, как реагировать, не понимает, что делать. Мы как бы даем ему понять: «Да, парень, ты крут, но и я тоже не лыком шит». Если в этот момент наш «негативщик» ничего не скажет, возникнет пауза.

Не надо, пожалуйста, его добивать, не надо держать эту паузу слишком долго, не нужно еще раз задавать вопросы. В этот момент нужно просто предложить ему помочь, потому что нам важно, чтобы он снова не закрылся.

В следующей фразе мы называем его по имени и говорим что-то приятное, какой-нибудь комплимент; признаем его достоинства, его компанию и одновременно выходим на его уровень.

Например, так: «Михаил Петрович, по вашим словам я слышу, что вы — человек решительный». А для него это большое место, на самом деле он все время думает: «Я решительный или нерешительный?» А тут мы теплым голосом говорим ему, мол, да, решительный... Мы работаем врачами,

мы ему бальзам на рану льем! Сначала надрез сделали, а потом помазали, залечили. Продолжаем: «Поэтому я звоню лично вам и никому другому! Михаил Петрович, я хочу с вами обсудить...» А дальше разговор пойдет нормально, серьезно: «Хотим дать вам новые перспективы, дать вам новые рычаги управления вашими поставщиками». Дальше — презентация.

Повторим последовательность действий: задали вопрос о его состоянии, о его реакции, с чем это связано, дальше назвали его по имени и сделали комплимент. Это часто работает даже в случаях самого «глухого» негатива. А уж когда клиент, пусть нехотя, но все-таки отвечает на вопросы, этот метод работает практически всегда.

Пятый тип защиты: игра. Бывает, что человек обладает умением обращать все в шутку. Он обесценивает наш телефонный звонок и делает это в утрированной форме. Все у него шуточки, хиханьки и хаханьки. Например: «А-а-а, минеральную воду хотите поставить? Ну, давайте, если бесплатно поставите, тогда, так и быть, примем». Говорит что-то совершенно несерьезное, и при этом легко, непринужденно, весело.

Особенно это характерно для мужчин за 50, когда им звонят молодые девушки. Пожилые самцы сразу начинают играть. И неопытные продавцы попадают в ловушку: «А-а-а... э-э-э... а мы за деньги...» Как бы отвечают: «Поиграть? Нет, я взрослый, я играть не буду! Не, только за бабки!»

А лучше ему, конечно же, подыграть — это и будет наш шаг назад. Главное, не бойтесь казаться смешными! Этого очень многие боятся, а зря. Лучше быть смешным, чем бедным.

Метод снятия защиты: подыгрывание. Отвечаем ему: «Ну да, так и считаем, минеральная вода бесплатно, деньги

только за бутылки!» Это уже подыгрывание, вы шутите вместе с ним. Это шаг назад. Только очень важно подыгрывать легко, игра должна быть непринужденной и не злой — как парусник, скользящий по волнам, а не как груженая баржа. Шутить нужно с таким настроением, чтобы шутки получались не тяжелыми, не вредными, без желания уколоть, подцепить, подковырнуть клиента.

Шутим свободно и знаем, что первым остановится он. Не мы, а он! Заканчивать должны не мы, он обязательно остановится сам. Потому что время работает на нас, и пока мы шутим, мы налаживаем контакт, пробуждаем симпатию, устанавливаем доверительные отношения. В процессе «перешучивания» необходимо называть клиента по имени, выражать к нему доброжелательность.

Чем лучше у нас складывается общение, тем лучше контакт с потенциальным клиентом. На редкость удобная ситуация — он-то хотел защититься от нас, чтобы мы отстали навсегда, а в результате помогает нам устанавливать контакт, тратит на нас время, вместо того чтобы заниматься своими делами.

Поэтому рано или поздно (после примерно трех парированных нами реплик) он останавливается и говорит: «Так, ну ясно, а если серьезно?» Но заканчивать должен именно он, у нас не выйдет, ведь начали эту игру не мы. И в этот момент, конечно, мы тоже останавливаемся и говорим: «Ну, очень хорошо, Иван Иванович, пошутили, теперь давайте серьезно. Если серьезно, мы можем предложить...» Два шага вперед.

Юмор хорош тем, что, выслушивая шутки и парируя их, мы уже работаем на второй и очень важный этап бизнес-процессов продаж — на установление контакта. Мы легко шутим и тем самым завязываем определенные отношения —

более дружеские, менее формальные. С шуткой отношения сразу становятся более теплыми, на короткой дистанции.

Есть подвариант игры — заигрывание. Флирт в бизнесе — вещь известная, о нем книжки написаны. Действительно, все мы (ну, практически все) — мужчины или женщины. У каждого есть свое оружие, свои способы общения. Настоящий мужчина это чувствует, он может поиграть с женщиной так, чтобы это не было пошло. Женщина тоже должна уметь флиртовать с мужчиной нормально, не переходя грань. Да, дебилы есть. И маньяки есть. Но их ничтожно мало. В основном — нормальные обыкновенные люди. Пользуйтесь этим, пока у нас не стало, как в Америке: улыбнулся — все, сексуальное домогательство, в суд его, в тюрьму! Но либерализм российских законов — еще не повод переходить грань, главное — это самоирония. Подшучивать можно в первую очередь над собой. Если девушка звонит и предлагает пластиковые окна, а ей отвечают: «Ой, какой у вас голосок красивый, а можно вас в ресторан пригласить?», вполне уместно ответить: «Да, голос — это все, что у меня осталось в мои 80 лет».

Разумеется, все зависит от конкретной ситуации, иногда помогает как раз переход за грань фола. Вот недавний пример из практики компании, предоставляющей автоуслуги.

Сидят девушки-операторы с микрофонами. Одна из них принимает звонок старого клиента. Клиент уже на взводе, явно заранее готов негатив сбросить.

- Дайте мне «КамАЗ»!
- 25 тысяч.
- Дай мне «КамАЗ» за 20 тысяч!
- Извините, пожалуйста, цены сейчас поднялись, на такое расстояние уже стоит 25.
- Дай за 20, ты слышишь? Мне надо! Дай за 20!
- За 20 яstu.
- Дай за 20!

— Слыши, я тебе за 20 дать могу, а «Камаза» нету!

Пауза.

— Блин! Ну сколько? Ну 24 — это максимум!

В безвыходной ситуации можно и так, терять-то нечего. Юмор, самоирония — порой единственное, что остается. Выглядеть смешным не страшно! Чем проще вы будете к этому относиться, тем больше люди к вам потянутся.

Не халевщики, а партнеры

Напомню классический анекдот, который каждый продавец обязан знать, как «Отче наш». Поручика Ржевского спрашивают: «Почему у вас так хорошо получается с женщинами?» — «Очень просто. Я подхожу и говорю: “Мадам, пошли?”» — «Но можно же и по мордасам получить!» — «Можно и по мордасам, но, как правило, идут».

Да, могут послать. Но если вы делаете все так, как нужно, могут и пойти. А если мы не предложим, не пойдут никогда. Повторяю, одна из проблем многих продавцов — занижение своего уровня. Опишу сцену, свидетелем которой мне довелось быть.

Проходит корпоративный тренинг, в обеденный перерыв мы с директором компании пьем у него в кабинете кофе и разговариваем. Этого директора назначили на пост буквально неделю назад. Открывается дверь, заходит юноша, говорит: «Здравствуйте, я представитель компании, которая поставляет вам такой-то продукт. Я зашел познакомиться; представиться. Мы вам сейчас привезли новую партию товара, хотя вы еще за старую не заплатили... Ну ничего, мы подождем». И уходит. Мы сидим. Тишина. Потом директор улыбается и говорит: «Я и так не собирался сейчас платить. А теперь мы вообще платить не будем. Кто его тянул за язык?»

Этот молодой человек сам поставил себя в эту ситуацию, он сам прокричал: «Мне платить не надо!» А ведь, скорее всего, его в компании прессуют: «Где деньги? Давай дебитор-

ку сокращай!» Но люди боятся попросить даже то, чего надо не просить, а требовать — соблюдения условий договора! Нередко продавцы сами ставят себя в положение «нижнего», начинают упрашивать: «Ну купите мой товар, ну пожалуйста, ну рассмотрите...» Помните, в рекламной кампании небезызвестного объединения МММ был такой персонаж Леня Голубков? В одном из роликов Леня сидит с братом на кухне, они пьют водку, и брат говорит: «Халявщик ты, Ленька». А тот наливает стакан и говорит: «Не, брат, я не халявщик, я партнер!» Может быть, не совсем уместный пример, но только тогда мы сможем рассчитывать на управляемые отношения, когда будем работать на партнерских началах.

Многие покупатели ставят перед собой задачу сломить поставщика, склонить его к неравным отношениям. Это логично: чем больше вы «загибаете» контрагента, тем проще им управлять. Наша задача — без конфликта выйти на равный уровень.

Рекламации

Рекламации – неотъемлемая часть бизнеса. Они встречаются очень часто. Клиент купил ваш продукт, воспользовался вашей услугой (или же захотел купить или воспользоваться, но что-то его не устроило) и высказывает свои претензии. Самое главное в этой ситуации – ваша четкая позиция, ваше отношение к рекламациям.

Недавно я получил письмо от директора одного из сервисных центров крупной торговой сети: «Уважаемый Дмитрий Иванович, будьте так любезны, покажите какой-нибудь прием, как отфутболивать людей, которые пришли со сломанной техникой». У меня был шок. Это абсолютно неверный подход, хотя негласно он принят во многих компаниях. Продавцы размышляют не о том, как решить проблему клиента, а о том, как его отфутболить, как от него избавиться. Это неправильно, это неверно, это непрофессионально!

Проблемы были, есть и будут у любой компании. Они могут возникать на каждом уровне – и на уровне поставки, и на уровне заказа, и на уровне эксплуатации, часто по причинам, ни от кого не зависящим. Люди, которые предъявляют свои претензии, имеют право это делать, а задача сотрудника коммерческой компании – решить проблемы, постараться с ними разобраться. «Затачивать» сотрудников надо не на то, чтобы отфутболивать клиента, а на то, чтобы решить его проблему.

Типичные ошибки при столкновении с рекламациями

Контратака. Вам начинают предъявлять претензии, а вы отвечаете встречными. Это неэффективно: если против силы действовать силой, бойня неизбежна.

Игнорирование. Человек предъявляет вам некую претензию, а вы пытаетесь его убедить, что это абсолютно не проблема, что вопрос даже не стоит того, чтобы на нем акцентировать внимание, что это просто бред. Это тоже не дает результата.

Оправдание. Вам предъявляют претензии, а вы начинаете оправдываться: «Я в этом не виноват, были объективные причины, вы что, не понимаете, что ли?» А вас еще никто и не обвинял, между прочим. Претензия предъявляется компании, а не лично вам.

Все эти типы реакций неэффективны, так как не решают проблему, с которой пришел человек.

Методика обработки рекламации. Алгоритм ПОФИК[©]

Что следует делать при получении рекламации? Повторю: когда вы слышите претензию, ее предъявляют не лично вам, а компании, в которой вы работаете. Не надо считать себя центром Вселенной и принимать все на свой счет. Ничего личного, это всего лишь работа! Если вы будете относиться к каждой рекламации как к личному оскорблению, вас надолго не хватит. Другой вопрос, что в глазах покупателя вы олицетворяете вашу компанию, поэтому, естественно, претензии предъявляют вам как должностному лицу.

Как же вести себя в такой ситуации? Вам поможет алгоритм ПОФИК[©] (просьба не путать с «пофиг» — это разные вещи).

1. **Понять суть обвинения** — разобраться, в чем вас обвиняют. Для этого надо очень внимательно слушать и, самое главное, хотеть услышать, понять суть обвинения.
2. **Отражение** — пересказать клиенту своими словами то, что вы поняли, резюмировать суть возражения. Важно, чтобы он подтвердил: «Да, я считаю именно так, вы правильно меня поняли».
3. **Факты и мнения** — их необходимо разделить. Предъявление претензий, как правило, без эмоций не обходится. А если претензии серьезные, то эмоции проето фонтанируют. Когда есть эмоции, люди очень часто основывают-

ся на мнениях: «Я считаю», «Я думаю», «Я уверен», «Вы сделали это специально», «Вы виноваты в этом». Все это — не факты, а суждения. Но мы с суждениями не работаем, и эмоция — это не аргумент. Имея дело с рекламациями, опираться нужно только на факты и только после того, как вы поняли суть. Как говорил Владимир Владимирович Путин, «мухи — отдельно, котлеты — отдельно». Разделяем факты и мнения и далее работаем с фактами.

4. **Извинения — их необходимо принести.** Очень часто я слышу от продавцов: «А за что мне извиняться? Ведь я ничего не сделал, виноват не я». Еще раз повторим: ничего личного! Вам предъявляют претензии как представителю компании, и извиняетесь вы не за себя, а за свою организацию.
5. **Конструктивное предложение.** Задача — постараться решить проблему клиента, что-то предпринять. Обязательно запрашивайте мнение покупателя. Как бы ему было удобнее? А как ему было бы хорошо? Начинайте работать вместе с ним с помощью вопросов, привлекайте его к поиску конструктивного решения. Ведь даже в Уголовном кодексе за «групповуху» дают больший срок не из вредности, а потому, что известно: у группы лиц больше возможностей. Так и здесь: когда вы привлекаете клиента к принятию решения, то делите ответственность поровну, и что бы дальше ни случилось, покупатель тоже будет нести определенную ответственность за то, что получилось на выходе.

Рекламации — это реалии жизни. Если вы хотите, чтобы люди к вам возвращались, чтобы они с вами работали, все ваши усилия должны быть направлены на то, чтобы постараться разрешить их проблемы.

Используйте в своей работе простой и действенный алгоритм ПОФИК®.

Торг и переговоры о цене

Продажа цены

Возражение о цене — одно из самых распространенных. Сколько бы тренингов я ни проводил, основная проблема, на которую жалуются мои ученики, — цена, назначение цены, работа с ценой.

Часто говорят: «Вот если бы цена в моей компании была ниже, тогда бы я поднялся, тогда бы я продавал, тогда было бы здорово!» Но нужно понимать, что ваша работа заключается не в том, чтобы назначать цены, а в том, чтобы продавать товары и услуги. Лично я вообще всех продавцов делю на две категории. Первая — это мальчики и девочки по разноске прайс-листов («говорящие брошюры»). Вторая — собственно продавцы. Если бы в вашей компании были самые низкие цены, стало бы руководство платить большие деньги менеджерам по продажам? Нет. Компания наняла бы мальчиков и девочек по разноске прайс-листов, и цены продавали бы сами себя. Но раз вы хотите получать зарплату и намерены ее отрабатывать, ваша задача — продавать. Цену тоже надо продавать, а не отстаивать. Главное — это уметь объяснить, почему возникает именно такая цена.

Хотите вы или нет, но повлиять на цену вы не можете, и это нужно принимать как данность. Цена – само собой разумеющаяся величина, показатель качества товаров и услуг. Кроме того, цена – условие получения прибыли и выгод как для вас, продавцов, так и для вашего покупателя. Она существует для того, чтобы на ней настаивать, необходима для обеспечения длительной работы с покупателем и, что особенно важно, является условием длительного существования ваших компаний. А если компания не будет зарабатывать деньги, она вылетит в трубу, а вы лишитесь работы.

Основные правила работы с ценой

Впервые я увидел, как работает профессиональный продавец, в 1992 г. Тогда мне посчастливилось в первый раз в жизни поехать в Германию. Один из моих товарищей, узнав, куда я еду, попросил меня привести ему маленькую детальку для «BMW». Поскольку деталь была действительно небольшая, а времени у меня хватало, я согласился. И вот Германия, город Ганновер. Едем мы на автомобиле, и вдруг я вижу большой автосалон BMW. Захожу. За стойкой сидит большой пузатый бюргер. Я говорю:

– Мистер, вот мне нужно такую деталь. У вас есть?

Он смотрит в компьютер и отвечает:

– Знаете, у нас на складе нет, но тут буквально через две улицы есть центральный склад. Я могу сейчас позвонить туда, приедет курьер и привезет деталь. Но придется подождать минут тридцать. Будете ждать?

Я соглашаюсь. Он показывает – стоит кофейный автомат (ага, кофе за 5 марок, чтоб они сдохли), диванчик. Какой там кофе, какой диван! Вниз – ступеньки в автосалон, где стоят... новые машины! Еще раз повторяю: это 1992 г. Это то время, когда в России все автомобили делились на две категории – «жигули» и иномарки (последнее произносить с придыханием). Такое понятие, как новая иномарка, практически отсутствовало. Спускаюсь я и большими круглыми глазами смотрю на все это, вдыхаю запах новых автомобилей, вдруг – блеск! – как черт из табакерки – продавец. Я говорю:

– Мистер, сколько машина-то стоит?

Он глянул на меня:

– Поляш?

– Ранж.

- Мафия?
- Угу.
- Нормально, сделаем.

Я не отступаю:

- Так машина-то сколько стоит?

Он открывает дверь, говорит:

- Садись.
- А можно?!
- Можно!

Я сел.

- Ну как?

Как, как... Он еще спрашивает!

- А вот сиденье тут такое, как тебе? А вот руль такой-то... супер! А вот еще люк!
- Да, все супер! Сколько машина-то стоит?
- Подожди! Тест-драйв!
- А это что такое?
- Покататься!
- Денег нет!
- Бесплатно, халява!

Ну, раз халява, чего отказываться. Халява так халява! Выходим на улицу, там стоит такая же машина, садимся, он меня катает по городу, выезжаем на автобан... Катались мы минут тридцать. Приезжаю я назад, слони как у бультерьера, в полуобморочном состоянии, словами не опишешь. Он меня вытаскивает из этой машины, ведет в салон, опять сажает в прежнюю машину:

- Ну что, мистер, как?
- Э-э-э... а-а-а...
- А вот теперь давай поговорим о том, сколько это может стоить...

Только через много лет я понял, что он делал и почему делал именно так. И почему делать именно так — правильно. Я уже писал, что у нас есть два полушария мозга, правое отвечает за эмоции, левое за логику. Когда мы делаем выбор, когда покупаем товар, мы используем оба полушария и эмоциональная составляющая при этом имеет огромное значение. Вспомним себя: мы покупаем не то, что выгодно, а то, что хочется. Задача продавца — сделать так, чтобы человек не узнал цену до тех пор, пока не захотел.

Оттягиваем разговор о цене. Принцип МТВ[©]

Как можно дальше уводите переговоры о цене: «Договоримся! Смотри, колеса резиновые-резиновые! Сиденья кожаные-кожаные. Нравится? Договоримся! Ты, самое главное, милый мой, захоти!» А вот когда он уже хочет, тогда цена не воспринимается как некий барьер. Опять вспомним себя. Приходим, видим цену: все, уже начинает отпугивать. А когда мы не знаем цену, мы смотрим: «Ой, как здорово, ой, как хорошо, хочу, не могу, держите меня 20 человек, сколько стоит? Ой, застрелиться, но хочу-хочу...» Например, иду в магазин, хочу купить себе туфли. Заранее решил: все, не выше такой-то суммы, больше не дам, хоть стреляй. Увидел какую-то модель: «Ой, хочу!», и даже если есть проблема с деньгами, я думаю не о том, как купить туфли подешевле, похуже, а о том, где денег найти!

Все мы покупаем по одному принципу – МТВ (Мотив – Требования – Возможности). Только тогда человек начинает что-нибудь предпринимать, когда у него есть Мотив, нужда в какой-то вещи. На втором месте стоят Требования, к ней предъявляемые. Только после этого люди смотрят на Возможности, которыми располагают. И если вдруг, не дай бог, вы видите, что ваши требования не совпадают с вашими возможностями, вы сначала стараетесь решить проблему с возможностями, а не с требованиями. Отсюда основное правило: не называйте цену, пока человек не захотел! Собирайте информацию о том, что представляет для него ценность, и оттягивайте как можно дальше переговоры о цене.

Упаковка цены в ценность

Если вы скажете: «Пластиковое окно в кухню стоит 13 тысяч рублей», что останется в памяти покупателя? Сумма!

А если сказать так: «За 13 тысяч рублей вы можете получить великолепное окно с бесплатной доставкой, установкой и еще с москитной сеткой», то в голове останется описание продукта. Называйте цену не саму по себе, а «упаковывайте» ее в аргументы, доказывающие ценность продукта, формулируйте, что конкретно покупатель будет иметь за эти деньги. Никогда не называйте сумму в конце фразы — как правило, запоминается последнее. Штирлиц это хорошо знал, а все продавцы должны быть немного штирлицами.

Аргументирование цены

Люди не стремятся покупать ни дорогие, ни дешевые продукты — они хотят купить продукты, приемлемые по цене. А приемлемость зависит от разных факторов: кому-то супчик жидкковат, кому-то жемчуг мелковат...

Не бойтесь своих цен! Особенно это относится к тем, кто продает дорогостоящие, элитные вещи. Часто люди не уверены, что их товар стоит таких денег, некоторым продавцам даже стыдно брать большие суммы. Но не надо опираться на собственное восприятие. Если это продается, значит, это кому-то нужно и должно продаваться. Этот товар нужен людям! Вы должны быть абсолютно уверены в цене. Когда вы называете ее, говорить надо твердо, уверенным голосом: да, это столько стоит.

Принцип назначения цены. Алгоритм НАПОР[®]

Настойчивость («Я не могу дать вам скидку 20%»). Вы должны четко определиться с ценой.

Аргумент. Обязательно нужно аргументировать: простое «Не дам» не принимается. Вы должны объяснить, с чем свя-

зано ваше нежелание давать скидку («Потому что тогда мы будем работать в убыток»).

Предложение. Все равно человеку нужно что-то дать. Хотя вы и не сделали скидку в 20%, у него не должен оставаться осадок от того, что ему ничего не дали. Нужно что-нибудь предложить («Зато я предлагаю вам бесплатную доставку»).

Обсуждение вариантов: что устраивает клиента, что нет, чего бы он хотел.

И в итоге принимается —

Решение, которое будет приемлемо для всех сторон.

Итого: «Я не могу дать вам скидку 20%, потому что тогда мы будем работать в убыток. Но я предлагаю вам бесплатную доставку». Потом — обсуждение и решение. С людьми нужно разговаривать, и тогда вы обязательно придетете к взаимопониманию.

В завершение темы цены подчеркнем: цену надо объяснять, а не оправдывать и не доказывать. Если есть цена, она из чего-то складывается, и задача продавца — объяснить, почему она такая, и самое главное — сообщить, что клиент будет иметь за эти деньги. Все очень просто.

Возражения предложению

Хорошо, когда люди возражают, или плохо? Да ничего хорошего в этом нет. Во многих западных учебниках по продажам пишут: «Ищите возражения, находите возражения, приветствуйте возражения — и, как найдете возражение, преодолевайте его». С таким же успехом можно сказать: «Ищите приключений на свою пятую точку! Найдите приключения на свою пятую точку! А как найдете, мужественно (обязательно мужественно!) преодолевайте эти ваши проблемы!» Ничего хорошего в возражениях нет. Однако если оппонент возражает, это означает, что он еще живой, дело еще можно исправить. Потому что возражают только 20%, а 80% тихо-мирно разворачиваются и уходят.

Но все-таки до возражений доводить нельзя. Если вы допустили возражения, помните — это ваш просчет!

Но почему же люди возражают? Основная причина — недостаток информации, то есть они чего-то не понимают. А не понимают они потому, что вы не понимаете их, вы не выяснили их требования, но пытаетесь навязать им свою волю.

Основные правила реагирования на возражения

Сохраняйте положительный настрой! У Высоцкого в песне «Инструкция перед поездкой за рубеж» есть такие слова: «Бить нельзя, а вот не вникнут — разъяснить». Когда люди возражают вам, не надо их за это ненавидеть — хотя бы потому, что виноваты вы сами и, как говорится, нечего на зер-

кало пенять. Но даже если вы не можете повлиять на ситуацию, если вам все-таки возражают, можно просто изменить свое отношение к этому. Как в старом анекдоте, когда мужчина приходит к врачу и говорит: «Доктор, у меня проблемы». — «Что такое?» — «Да вот по ночам в постель мочусь, и меня это очень расстраивает, я так себя за это ненавижу, я просто не уважаю себя, мне очень плохо, помогите мне». — «У-у, это не ко мне, это вам к психологу, вот вам его визитка». Прошло несколько месяцев. Доктор идет по улице, видит этого мужчину, тот подбегает к нему: «Доктор, спасибо вам большое! Великолепный психолог! Он мне так помог!» — «Ну что, вы теперь в постель не мочитесь?» — «Мочусь! Но теперь я этим горжусь!» Так что если вам возражают, извлекайте из этого пользу. А что можно извлечь? Тренировку. Помните: чтобы поддерживать любое мастерство на должном уровне, требуется постоянная тренировка. Отрабатывать навыки лучше всего на сложных ситуациях. Самая сложная ситуация в сфере продаж — это возражение.

Таким образом, люди, которые возражают, позволяют нам лишний раз отработать свои навыки, помогают нам оттачивать свое мастерство. Возражающие клиенты на самом деле занимаются нашим развитием, нашей тренировкой. Глупо не любить тех, кто поднимает наш профессиональный уровень. Учитесь извлекать из возражений максимальную пользу, если уж не удовольствие.

Чтобы ответить на возражения, необходимо активно слушать собеседника. Слушать, чтобы понять. Научившись слушать профессионально, вы поймете, что, оказывается, когда человек возражает, в его возражении содержится до 60% ответа на него. Он сам подсказывает, как на его возражение нужно отвечать. Ваша задача — только выслушать его до конца, и ответ у вас сложится сам собой. Повторю еще раз: разговаривать нужно не с зеркалом, а с людьми.

Дайте клиенту возможность возразить. Возражение – это конфликт, а первая заповедь работы в конфликтных ситуациях гласит: «К разуму рассерженного человека обращаться бесполезно». До тех пор пока он не выплеснет то, что у него внутри, он будет невменяем. Возражение – это SOS клиента, его страхи, опасения, сомнения. Пока клиент не выплеснет их, он будет невосприимчив к вашим посланиям. Помните: если кружка полна, вы туда ничего не нальете. Необходимо дать клиенту возможность высказаться, а когда он будет говорить, попытаться понять его, воспринять.

Выслушав возражение, необходимо сделать небольшую паузу для определения способа работы с ним. Чтобы вас воспринимали как профессионала, нужно работать профессионально. Я всегда советую своим ученикам: если хотите стать мастерами коммуникации, учитесь этому у мастеров, у тех людей, которые делают это хорошо. К счастью, у нас с вами есть очень хороший пример для подражания: наш бывший президент, нынешний премьер Владимир Владимирович Путин. Мало того что этот человек коммуникабелен от природы, у него к тому же очень хорошие консультанты. То, как он ведет себя с корреспондентами, как дает пресс-конференции, – отчасти его личностное своеобразие, но в первую очередь – помощь хороших консультантов. Мало кто знает, что в пресс-службе президента есть аналитический отдел, который готовит речи президента, подготавливает его к пресс-конференциям. Как там работают? Если, например, намечается пресс-конференция, то данный отдел анализирует в первую очередь направленность аккредитованных корреспондентов, а также ситуацию в стране и мире и пытается предугадать вопросы, которые будут заданы. По статистике, этот отдел угадывает до 90% вопросов и, разумеется, готовит на них ответы. Следовательно, 90% тех ответов, которые вы слышите из уст Путина, – это не он сам. Это

подготовленные ответы. Но как он это делает! Он внимательно выслушивает вопрос, делает маленькую паузу и потом отвечает. Вот так работают профессионалы.

А что делают непрофессиональные коммуникаторы? Не дослушивают, обрывают и начинают говорить сами. Так делать нельзя. Даже если по полсотни раз на дню вам приходится отвечать на один и тот же вопрос, даже если он уже по ночам вам снится, выслушивайте его до конца (хотя бы делайте вид, что слушаете), делайте маленькую паузу и только потом отвечайте.

Избегайте споров и дискуссий. Здесь все ясно. В споре рождается нестина, а конфликт. Не пытайтесь переубедить человека «в лоб»: даже если это каким-то чудом вам удастся, он будет чувствовать себя проигравшим в споре и рассчитывать на продолжение отношений с ним не придется. Не забывайте о стратегии присоединения!

Когда вы слышите возражение, необходимо искать его мотив. Мотив должен быть. Без мотива возражения не бывает. Если вы не докопаетесь до мотива, до реальной причины, то никогда не сможете ответить на возражение. Сейчас психологи, ведущие тренинги продаж, часто советуют: «Когда вам говорят: «Дорого!», отвечайте: «И качественно!»» В реальности это не работает и не будет работать никогда. Собеседник возражает не по качеству, а по цене. Причина – цена, и работать нужно именно с ней. Если вы попытаетесь работать с чем-то другим, это не будет аргументом.

Что бы вы ни говорили, вы должны быть в этом абсолютно уверены. Когда отвечаете, ответ необходимо произносить твердым и уверенным голосом. Вы должны быть убеждены в своей правоте. Да, может пройти немного времени, вы получите больше информации и можете изменить свое мнение – это нормально. Но если сейчас вы считаете, что это правильно, значит, должны быть в этом уверены. Эта уверенность передается вашему собеседнику.

Пятишаговая техника присоединения к возражению. Алгоритм ИСИДА[©]

Поговорив об общих правилах работы с возражениями, перейдем к главному: как отвечать на возражения? Предлагаю вашему вниманию пятишаговую технику присоединения к возражению – алгоритм ИСИДА. Подчеркиваю: это не техника преодоления возражения, борьбы с ним, нет. Это именно техника присоединения, то есть бесконфликтный подход. ИСИДА расшифровывается так:

- 1. Истина.**
- 2. Согласие.**
- 3. «И в то же время...»**
- 4. Другое мнение.**
- 5. Аргумент.**

Подробно рассмотрим каждый из этих шагов.

Истина

Это первый и самый главный шаг в алгоритме. Пропустив его, вы сильно рискуете своим успехом. Что же такое истина и зачем до нее докапываться?

Все мы — разные, отличаемся друг от друга многим, но в первую очередь — восприятием реальности. У каждого человека есть своя так называемая карта мира, которая формируется на основании наших ценностей. У каждого из нас есть ценности, свое понимание того, что такое хорошо и плохо, что такое много и мало, что такое красиво, что такое вкусно, что такое удобно и т. д.

Именно эти свои индивидуальные ценности мы невольно проецируем на весь окружающий мир, на всех людей, с которыми общаемся. Мы искренне уверены, что все обстоит именно так, как мы себе представляем. Проблема в том, что, получая любую информацию или слыша любое высказывание, мы сразу же выстраиваем свое восприятие ситуации и предполагаем, что у окружающих оно точно такое же. Но другие люди имеют иные ценности, и, услышав то же высказывание или получив ту же информацию, они воспринимают все по-своему и, возможно, совсем иначе, нежели вы.

Например, сидим мы под землей, света белого не видим, сидим целый месяц, потеряли счет времени. Кто-то спускается сверху, мы его спрашиваем: «Скажи, пожалуйста, как там погода?» Он говорит: «Хорошая!» А хорошая погода — разное для всех понятие. Услышав это выражение, каждый воспринимает его по-своему. Для кого-то хорошая погода — прохладно, для кого-то — солнечно, для кого-то — свежо, для кого-то — +15 °C, для кого-то — легкий снежок. И что получается? Перед выходом наверх один надевает ласты, другой лыжи, третий берет зонтик. Смешно и грустно.

Был описан такой случай, когда директор одного из заводов вызвал к себе зама и сказал: «Слушай, у меня есть хорошая новость. Мы наконец-то получили этот миллионный заказ и теперь можем поднять себе зарплату». После чего зам вызывает всех инженеров и говорит: «Господа, есть хорошая новость, мы получили миллионный заказ, можем поднять зарплату». После чего инженеры собирают всех

мастеров и говорят: «Господа, хорошая новость, миллионный заказ, поднимаем зарплату». После этого мастера собирают всех рабочих и сообщают им ту же новость. А теперь вернемся к первоисточнику. Кого имел в виду директор, когда говорил «можем поднять себе зарплату»? Конечно, себя и зама. Зам понял по-своему, все остальные тоже. Конечно, никто не собирался поднимать зарплату всем сотрудникам, ее просто некем было бы платить. В итоге рабочие забастовали, завод потерял миллионный заказ и обанкротился.

Это очень яркий пример того, что происходит, если полагаться только на собственную реальность, на свою карту мира. Общаясь с людьми, вы можете столкнуться тем, что одни и те же слова, одни и те же высказывания они могут воспринимать по-разному и вкладывать в них смысл, отличный от того, который вкладываете в них вы.

Так как же разобраться с этой истиной? Только одним способом — задавая определенные вопросы. Я называю их *метавопросами*. Эти метавопросы относятся к трем основным категориям.

- 1. Прояснение неспецифических существительных.** Пытаемся выяснить факты, получить дополнительную информацию с помощью вопросов «Кто?», «Что?», «Который?», «Что вы подразумеваете под...?».
- 2. Прояснение неспецифических глаголов.** Пытаемся выяснить причины, особенности, смысл с помощью вопросов «Как?», «Чем?», «Как именно?», «Что вы вкладываете в это высказывание?».
- 3. Прояснение сравнений.** Пытаемся выяснить род и степень отличий с помощью вопросов «По сравнению с кем (чем)?», «Насколько?».

С помощью таких вопросов можно загнать собеседника в угол, и он поймет, что говорит глупости. Но наша цель не в этом, нам конфликт не нужен. Мы хотим выяснить, что конкретно он имеет в виду.

Теперь, когда покупатель говорит вам: «Мне нужен качественный товар», не надо сообщать, что уж ваш-то товар, вне всякого сомнения, суперкачественный. Задавайте вопросы первого типа: «Что конкретно вы называете качественным товаром?», «Что вы подразумеваете под словом "качество"?», «Что в вашем понимании есть качество?» или второго типа: «Как должен выглядеть качественный товар, каким критериям он должен отвечать?» Когда вам говорят: «Меня не устраивают условия поставки», не надо отвечать: «У нас самые лучшие условия». Начинайте докопываться до истины, задавайте вопросы второго типа: «Чем именно наши условия вас не устраивают?», «Как вы себе представляете идеальные условия поставки?» Когда вам говорят «Дорого!», не надо выпрыгивать из нижнего белья, доказывая, что это дешево. Помните: тот, кто говорит «дорого», «дешево», «много», «мало», автоматически сравнивает это с чем-то другим. До тех пор пока вы не докопаетесь, в сравнении с чем дорог ваш товар или ваша услуга, вы никогда не сможете аргументировать свою цену. Задавайте вопросы третьего типа: «Дорого по сравнению с чем?», «Насколько дорого?» Это та исходная информация, с которой в дальнейшем вы сможете работать по алгоритму ИСИДА.

Метавопросов должно быть ровно столько, чтобы понять суть высказывания собеседника, не больше и не меньше. Если вы все поняли, переставайте их задавать. Единственный метавопрос, который задавать нежелательно, и поэтому я не включил его в свой список: «Почему?» Задавая его, вы просите вашего собеседника доказать вам свою точку зрения. А это конфликт, который нам не нужен. Поэтому я советую избегать вопроса «Почему?».

Техника задавания метавопросов проста. Всегда следует начинать с предмета. Допустим, нам говорят: «Дерево выско-

кое». Нам нужно выяснить, о чем идет речь. Начинаем с дерева! Первый вопрос: «Скажите, пожалуйста, о каком дереве идет речь?», второй: «Что в вашем понимании высокое?» или «Насколько оно высокое?»

Иногда люди не вполне улавливают, зачем нужны мета-вопросы, что они дают. Ведь и так все понятно. Но это понимание — иллюзия. Ваше видение, ваша оценка мира могут очень серьезно отличаться от видения других людей. Ваш опыт, ваши знания очень мешают. Если вы хотите докопаться до истины, представьте себя пятилетним ребенком. Представьте себя человеком, у которого нет информации, и воспринимайте ее с открытыми глазами, уточняйте, что конкретно собеседник имеет в виду. Начав это делать, вы сразу будете получать намного больше информации, будете иметь реальные сведения о ценностях собеседника, сможете понимать, что он вкладывает в те или иные высказывания.

Итак, натолкнувшись на возражения, начинайте с мета-вопросов, чтобы добраться до истины.

Согласие

Второй шаг: «Да, я с вами согласен». Почему так важно согласие? Потому, что там где есть согласие, нет конфликта. Конфликт начинается, когда вы сразу же пытаетесь переубедить человека, напрямую с ним не соглашаетесь. Помните солдата Швейка у Ярослава Гашека: «Швейк, ты дурак!» — «Так точно, ваше высокоблагородие!» Всё! Конфликта нет. Важно помнить, что от вас даже не требуется абсолютного признания правоты собеседника; если вам говорят: «Ты дурак!», не обязательно отвечать: «Да, я согласен», вы же не Швейк. Когда вы встречаетесь с высказываниями, с которы-

ми однозначно не согласны, можно применять прием «условность принятия доводов оппонента». Звучать это может следующим образом: «Да, я согласен, существует такое мнение», «Да, может показаться и так», «Да, приходилось слышать такое высказывание», «Да, это уже было». То есть вы соглашаетесь не с самим высказыванием, а с тем, что оно имеет право на существование, что это уже было, что с этим приходилось сталкиваться. Как только вы выяснили, что конкретно собеседник имеет в виду, переходите ко второму этапу — к согласию, «Да».

И в то же время

Однако обычно после «Да» вы говорите «Но». Это подло. Ведь когда вы произносите «Да», ваш оппонент как бы раскрывается: «Да-да, со мной согласились, я сказал хорошую вещь!», а ему: «Но» — как по лицу кулаком. Фактически вы говорите: «Да, ты умный... но дурак». Чтобы не было опять конфликтов и иных неприятностей, я не рекомендую использовать оборот: «Да, но...» Более эффективно использовать «Да, и...»: «Да, я согласен, и в то же время...» В чем разница? Когда вы говорите «но», вы начинаете бороться с мнением собеседника, противопоставляете свое мнение. А произнося «Да, и...», вы допускаете возможность параллельных, не взаимоисключающих точек зрения: «Да, есть такое мнение, оно существует, и в то же время есть нечто другое». Затем высказываете свое мнение и обязательно подкрепляете его аргументами. Так работает ИСИДА©: «Что вы имеете в виду?», «Да, я согласен, и в то же время...», высказываете другое мнение и подкрепляете его аргументами.

Другое мнение

Где брать другое мнение, как с ним работать?

Однажды великому правителью приснилось, что у него выпали все зубы. Утром он позвал к себе толкователя снов и попросил его объяснить, что значит этот сон. Тот, услышав рассказ, нахмурился и сказал: «Правитель, у меня есть для тебя очень плохая новость. Этот сон надо понимать так, что в скором времени у тебя умрут все родственники и ты останешься один». Правитель разгневался и приказал отрубить голову прорицателю. Через некоторое время он призвал к себе другого толкователя снов и задал ему тот же вопрос. Второй прорицатель, улыбнувшись, сказал: «О правитель, у меня для тебя есть великолепная новость. Этот сон надо понимать так, что ты будешь жить очень долго, настолько долго, что переживешь всех своих родственников». Правитель возрадовался и наградил толкователя снов большим мешком золота. Но те придворные, которые находились при этих событиях, зашептали: «Как же так? Ведь этот прорицатель сказал то же самое, что и первый!»

Да, практически то же самое. Но сделал это по-другому. Если вам слишком часто «рубят голову», задумайтесь об этом.

Дело в том, что вокруг нас постоянно происходят какие-то события. Сами по себе они не являются ни хорошими, ни плохими, события всегда нейтральны. И только тогда, когда человек дает событию свою оценку, оно становится хорошим или плохим. Например, на улице идет холодный дождь. Это хорошо или плохо? Если вы сидите перед камином, в котором приятно трещат поленья, у вас теплый плед, в руках кружка с дымящимся глинтвейном — наверное, это хорошо. А если вам предстоит долгий путь, у вас легкая одежда и обувь — это плохо. Другая ситуация: задерживается вылет самолета. Это хорошо или плохо? Если вы сидите в салоне самолета, да еще вам потом предстоит пересадка на другой рейс — это, конечно, плохо. А если вы опаздываете на этот самолет? Разумеется, хорошо! Событие всегда нейтрально, оценку ему дают люди! Если кто-то оценивает определенное

событие негативно, то с большой долей вероятности может случиться так, что для кого-то оно имеет позитивную окраску.

Когда мы говорим о том, что нужно высказывать свое мнение, в первую очередь встает вопрос: где его брать? Есть хорошая техника, которую можно использовать в своей работе: рефрейминг. Он применяется в нейролингвистическом программировании, НЛП. Рефрейминг – от английского *frame*, рамка, то есть «смена рамки». Техника основана на том, что, если вы не можете изменить само событие, меняйте его восприятие. Можно изменить взгляд человека на ту или иную ситуацию, можно изменить его отношение к ней!

Чтобы рефрейминг сработал, нужно сделать три основных шага.

- Необходимо выявить ценностные критерии, потребности и желания человека. Это мы уже сделали, когда проходили уровень «Истина». На этом этапе необходимо понять карту мира человека, выяснить, что конкретно он имеет в виду в этом высказывании. Не притворяться, что поняли, а именно понять.
- Необходимо выявить, какое «коренное» утверждение в голове собеседника заставляет его думать или смотреть на вещи таким образом, то есть определить те ценности, на основании которых он формулирует свое возражение: узнать, что конкретно его не устраивает и с чем это связано.
- Необходимо найти нечто ценное, интересное и важное, что упускает ваш собеседник. Следует обратить его внимание на то, что это новое качество, которое вы хотите показать, это высказывание не противоречит его утверждениям! Дать понять, что даже если он считает, что это плохо, здесь может быть нечто хорошее. Но ни в коем случае ваше утверждение, ваше мнение, ваше высказывание

не должно противоречить его ценностям и восприятию мира.

Можно выделить два типа рефрейминга — рефрейминг содержания и рефрейминг контекста.

Рефрейминг содержания — приданье утверждению иного смысла путем перевода внимания на другую часть содержания. Сделать это можно, задавая следующие вопросы: «Что еще это могло бы значить?», «Что еще хорошего может быть в этом?»

Например: «Мне не нравится корпус этого компьютера, потому что он черный». — «Но с другой стороны, он в цвет монитора», «Но с другой стороны, на нем не видно пыли», «Но в то же время у него модный дизайн, он заметен». Оказывается, и не так уж плохо, что он черный, выгод-то много!

Рефрейминг контекста — здесь происходит изменение контекста утверждения с целью придания ему другого смысла. «Я слишком ленивый». — «Зато я буду долго жить», «Зато я хороший», «Зато я домашний», «Зато я берегу свои ресурсы», «Зато я коммуникабельный». Оказывается, ленивым быть не так уж и плохо!

Итак, в любом, даже самом негативном высказывании, если посмотреть с другой стороны, всегда можно найти нечто положительное. Какое бы возражение вы ни слышали, что бы вам ни говорили, никогда не молчите. Постарайтесь понять ценности этого человека, постарайтесь узнать, что конкретно он думает, и взгляните на проблему с другой точки зрения. Спросите себя: в какой ситуации это было бы хорошо и что здесь можно было бы сделать по-другому?

Аргумент

Аргумент — последний этап алгоритма ИСИДА®. Аргументация нужна для усиления вашего мнения: ведь чтобы оно

не воспринималось как голословное, его необходимо подкреплять аргументами. Разумеется, легче всего воспринимают аргументацию люди, у которых нет изначального негатива. Поэтому выстраивайте отношения на позитиве, иначе даже серьезный аргумент может не сработать. Аргументов не должно быть слишком много — важнее, чтобы они были весомыми, чтобы они работали. Есть несколько способов аргументации.

- 1. Фундаментальный метод аргументации** — самый лучший, работающий практически всегда. В этом случае собеседника без комментариев знакомят с фактами, цифрами, данными. Именно эти факты и цифры должны опровергать его позицию и доказывать вашу правоту. Против цифр и конкретных фактов не попрешь, с ними практически невозможно бороться. Поэтому лучший метод — высказав свое мнение, подкрепить его конкретными цифрами, фактами, документами, фотографиями и т. д.
- 2. Метод сравнения.** Чаще используется, когда необходимо критически рассмотреть позицию партнера и показать ее шаткость. Данный метод основан на анализе недостатков позиции партнера и описании возможных негативных последствий, которые могут возникнуть, если он на ней останется. Мы разбираем его позицию, его мнение по фрагментам и показываем, какие здесь есть слабые моменты.
- 3. Двусторонняя аргументация.** Это одновременная концентрация внимания собеседника как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции, особенно если преобладают слабые, что создает основу для пересмотра его позиции в целом. У человека есть мнение, которое складывается на основе некоторых фактов. Мы выявляем сильные и слабые места и раскладываем: «Да, есть вот это, и в то

же время тут плохо это», «Да, это хорошо, и в то же время вот это плохо». Что получается? Когда вы обращаете внимание на слабые места, все позитивное, сильное в возражении перестает казаться таковым.

4. **Метод замедленного темпа.** Это скорее не словесный, а интонационный подход. Обсуждение наиболее слабых мест в позиции партнера надо вести крайне обстоятельно, чтобы он сам понял необходимость изменения своей точки зрения. Мы уже обсуждали, что то, как вы говорите, в каком темпе, как расставляете точки, оказывает воздействие на вашего собеседника. Когда вы будете концентрировать внимание на слабых местах его позиции, обязательно выделяйте их паузами, концентрируйте на них особое внимание.
5. В дополнение к этим методам можно предложить еще четыре внушения, которые я называю речевыми стратегиями. Они используются в НЛП и в эриксоновском гипнозе. Это именно внушения, и при всей своей внешней простоте они обладают определенной силой и их можно использовать в качестве аргументов.
 - a) **Составное внущение.** Ключевые слова: «Как только», «После того как», «Сразу же».
«Как только вы прочтете эту книгу, неминуемо почувствуете огромный прилив сил. И после того, как вы начнете использовать это на практике, сразу же каждый из вас получит великолепный результат». Вызывают ли эти фразы негатив, неприятие? Нет. А теперь попробуем разложить, что я сказал. С какого это перепуга, прочтя книгу, вы вдруг почувствуете в себе силы? И с каких это щей, когда вы начнете все это применять, вы сразу добьетесь результата? Никаких фактов в моем высказывании нет. Но почему же то, что я написал, не

вызывает у вас отторжения? Именно за счет связок «как только» и «после того как». Они сами по себе служат проводником для сознания человека, и с их помощью то, что сказано после этих связок, воспринимается абсолютно нормально и почти не подвергается сомнению. На практике это может звучать так: выяснили, чего хочет собеседник, высказали свое мнение и продолжили: «Как только вы начнете с нами работать, вы сразу получите... после того-то вы сможете убедиться в том-то и том-то».

- б) *Пресуппозиции.* Тоже очень хорошее внушение, которое может работать в качестве аргумента. Кстати, его очень широко используют продавцы в различных магазинах, особенно при продаже бытовой техники. Причем многие из них даже не догадываются, что это называется пресуппозицией и что это внушение. Что делают эти ребята? Например, менеджер торгового зала рассказывает вам о микроволновой печи. В процессе рассказа он вставляет следующие вещи: «Когда вы привезете эту печку домой, очень важно помнить, что там есть транспортировочные болты, которые нужно перед использованием выкручивать. Когда вы будете покупать посуду для этой печки, обязательно обратите внимание, чтобы на ней не было никаких надписей и рисунков». Что происходит? Вы еще не приняли решения о покупке, а он уже констатирует ее факт! И, как показывает практика, если у человека нет явного отрицания, он с этим фактом просто «свыкается». Единственное ограничение: вставок должно быть не больше двух-трех, иначе прием станет явным и вас могут на этом поймать. Хотя прелесть таких внушений в том, что даже если люди захотят вас на этом поймать, сделать

это будет очень трудно: пресуппозиция не воспринимается как манипуляция.

в) *Противоположности*. Ключевые слова: «чем... тем...», «настолько... насколько...» Интересно, что эти внушения взрослые постоянно применяют в отношении своих детей. Но вся прелесть в том, что данные внушения действуют не только на детей, но и на самих взрослых. Как мы говорим своим детям? «Чем быстрее поешь, тем быстрее пойдешь гулять», «Насколько хорошо сделаешь уроки, настолько высокой будет оценка». По такому же принципу это можно использовать и в продажах: «Чем быстрее вы примете решение, тем быстрее сможете получить этот продукт», «Насколько быстро мы подпишем контракт, настолько скоро вы сможете получить необходимую вам прибыль». Именно за счет этих вставок «чем — тем», «настолько — насколько» данные высказывания проникают в сознание собеседника.

г) *Метафора*. На мой взгляд, это одно из самых действующих внушений, самое красивое, самое изящное. Что такое метафора? Дословно это «перенесение», то есть ассоциации, аналогии. По-русски можно сказать, что метафоры — это сказки. Прелесть метафоры в том, что если она употреблена правильно, к месту, то не требует никакого подтверждения, а сама по себе является абсолютной. Именно поэтому метафора может служить в качестве аргумента. Почему же она обладает такой силой? Метафора повествует, дает некую информацию. Но она будет работать только тогда, когда несет смысловую нагрузку!

С помощью метафоры можно творить чудеса. Используя ее, можно убеждать и переубеждать человека, менять

его мнение, делать презентацию, отвечать на возражения. Но она должна быть в тему! История, рассказанная в тему, — это уже метафора. Вот как это может звучать.

Вам говорят: «А вот в той компании обяжутся поставить быстрее...»

Мы говорим: «Да, я согласен, говорить можно все что угодно, и в то же время мы такие сроки обеспечить не можем: вот столько нужно времени на изготовление, столько-то на транспортировку, столько-то на таможенную очистку. Именно поэтому у нас такие сроки. Более того, у меня был очень интересный случай...» И начинаете рассказывать, например: «Я, как и вы, поверил одной компании, которая обещала мне сделать продажу в такой-то срок, и тоже не подумал, за счет чего, почему. Товар-то я получил, однако его качество не соответствовало моим потребностям».

Вы рассказываете некую историю, которая или произошла с вами, или вы где-то ее услышали. Единственное условие — история должна быть в тему.

Однако если вы применили метафору, а ваш собеседник ее не понял, спросил: «Ну? Что?», ни в коем случае не надо объяснять, расшифровывать: «С помощью этого я хотел сказать то, то и то». Просто: «Да ничего!» Не получилось, так не получилось. Нет — значит нет.

Вот основные способы аргументации, последнего шага в алгоритме ИСИДА®.

Шпаргалка, помогающая отвечать на возражения

В школьные и институтские годы каждый из нас писал шпаргалки. Писали до поздней ночи, а потом прятали, кто куда сможет. А ведь результатом этих усилий была всего лишь хорошая отметка или зачет. Но сейчас, когда вы занимаетесь продажами, цена вопроса гораздо выше: это карьера, процветание, признание и успех. Неужели вы думаете, что с момента расставания с альма-матер у вас улучшились память и внимательность? Не думаю. Поэтому я предлагаю вам вспомнить юношескую практику и обзавестись шпаргалкой для ответов на возражения. Этих шпаргалок у вас наберется не больше десяти. Как правило, именно столько типичных возражений встречается в практиках продаж. Шпаргалка поможет вам в трудных ситуациях, когда необходимо дать четкий и внятный ответ на возражения ваших клиентов.

Как подготовить шпаргалку

1. В квадрат «высказывание» записывайте возражение.

Высказывание	Ваш интернет-трафик — дорогой
--------------	-------------------------------

2. Ищите в высказывании ключевые слова.

Ключевые слова	1. Дорогой	2.	3.
----------------	------------	----	----

3. Записывайте метавопросы.

Метавопросы	Дорого по сравнению с чем?	Насколько дороже?	
-------------	----------------------------	-------------------	--

4. Моделируйте возможный ответ клиента.

Возможные ответы клиента на метавопросы	Вот у фирмы «Солнышко» дешевле	Дешевле на 10%	
---	--------------------------------	----------------	--

5. Соглашайтесь и предлагайте свой вариант (другое мнение).

Другое мнение	Да, я согласен, может показаться, что наша цена выше. И в то же время в отличие от фирмы «Солнышко» мы дополнительно предлагаем три шлюза для скачивания, даем круглосуточную техподдержку и кредитную линию, то есть даже если вы превышаете трафик, у вас Интернет не отключается. Мы предоставляем в аренду ADSL-модем за очень небольшие деньги
---------------	---

6. Подкрепляйте свое мнение аргументом.

Возможные ответы клиента на метавопросы	Вот у фирмы «Солнышко» дешевле	Дешевле на 10%	
---	--------------------------------	----------------	--

Когда вы будете применять это на практике, вам придется сталкиваться с разными вариантами ответов. Единственное, что вам нужно будет делать, — это постоянно свой шпаргалки дописывать и обновлять.

Форма шпаргалки

Высказывание

Ключевые слова	1.	2.	3.
Метавопросы	_____	_____	_____
Возможные ответы клиента на метавопросы	_____	_____	_____
Другое мнение	_____	_____	_____
Аргумент	_____	_____	_____
Другое мнение	_____	_____	_____
Аргумент	_____	_____	_____
Другое мнение	_____	_____	_____
Аргумент	_____	_____	...

Упрощенная методика ответа на возражения. Алгоритм ДДП[®]

Метод ИСИДА[®] – все-таки сложный, ёмкий. Применять его имеет смысл лишь тогда, когда возражение требует глубокой обработки. Но если вы встречаетесь с возражениями простыми, понятными, известными, то можно использовать метод, который называется ДДП[®]. Это определенная последовательность действий: «Думаете – Думал – Понял». Этот метод хорош тем, что построен по принципу идентичности. Помните, какие слова повторяются на протяжении всего повествования Киплинга в книге «Маугли»? «Ты и я – мы с тобой одной крови». Метод ДДП[®] работает по тому же принципу. «Я понимаю, о чем ты думаешь. Я тоже так раньше думал, однако сейчас я понял...» То есть вы даете понять: «Парень, я такой же, как ты. Я понимаю, я тоже раньше так думал, но сейчас понял, что все немного по-другому, давай я тебе расскажу». Или еще проще: «Я тоже раньше болел, меня вылечили. И тебя вылечат». Очень хороший метод: во-первых, вы присоединяетесь; во-вторых, он похож на метафору: «Я знаю, я догадываюсь, я тебя понимаю, у меня это уже было».

Если вам все равно говорят «нет»

Но даже если вы все делаете правильно, вам могут сказать: «Не хочу! Просто не хочу! Не буду, не надо!» Что делать в таком случае?

Во-первых, не надо лезть в петлю. Помните: даже если вы использовали все мои рекомендации, но вам говорят «нет», значит, вы что-нибудь упустили.

Во-вторых, люди играют роли и нередко заигрываются. Когда вы общаетесь с человеком, который отвечает, допустим, за закупки товаров или услуг, он входит в роль «Нехо-чухи» — и все, его очень тяжело вытащить из нее. Тяжело, но можно. У вас есть последний шанс — закрытие с помощью пяти вопросов.

1. «Хорошо, вы не хотите с нами работать. Аргументы, которые я вам привел, вас не убеждают. Но ведь должна же быть какая-то веская причина для вашего отказа. Могу я знать, в чем она заключается?» Тем самым вы как бы говорите: «Парень, хватит измываться! Ты мне прямо скажи, чего ты хочешь! Давай, хватит уже, обиняками мы попробовали, теперь нормально говори, что конкретно тебя не устраивает». Он вам отвечает: «Ну, я бы сказал, что основная причина заключается в том, что бюджетом такие расходы у нас не предусмотрены». Ваша задача — проверить, единственная ли это причина.
2. «Скажите, пожалуйста, а есть ли кроме этой причины какие-то еще? Все остальное вас устраивает?» — «Да, это единственная причина!»
3. «Предположим, эти расходы будут заложены в бюджет и вы получите положительное решение вашего руководства. Тогда примете наше предложение?» Если он говорит «да», нужно решать проблемы с руководством, данный сотрудник нам на этом этапе не поможет. А если он говорит: «Нет, все равно не приму!», начинаем заново.
4. «Значит, должна быть другая причина, какая?» Если даже после этого ничего не получается, у вас есть последний шанс. Его нужно использовать.
5. Смотрите ему в глаза и говорите: «Скажите, пожалуйста, кто вас может убедить? Что?» Он: «Слушай, да откат!»

Господи, что ж ты раньше-то молчал? Это была последняя соломинка, и вы за нее уцепились, а дальше все зависит от того, как в вашей компании относятся к откатам, и от аппетитов конкретного контрагента.

Вот пять вопросов надо «отыграть» искренне, не сухо: вы должны всей душой хотеть получить этот заказ.

Если вы получили окончательный отказ

Бывает и так: вы сделали все абсолютно правильно, но... продажа не состоялась, ваше предложение отвергли. Работа продавца неизбежно связана с отказами. Вы должны принять то, что вам могут отказать. Отказы были, есть и будут. Ни в коем случае нельзя воспринимать отказ как личную обиду — это непрофессионально. Господа, отказывают компании, а не лично вам, и не надо принимать это на свой счет. Главное, как бы ни завершились переговоры, оставляйте дверь открытой. Помните: жизнь кончается не завтра, есть как минимум четыре переменные:

- могут измениться потребности данной компании;
- может смениться данное должностное лицо;
- может измениться ситуация в вашей компании, измениться ваше предложение;
- можете измениться вы сами.

На самом деле существует около двадцати факторов, каждый из которых может привести к изменению ситуации в лучшую для вас сторону. Что бы ни произошло, оставляйте благоприятное впечатление о себе и о своей компании.

Вот, например, ситуация, которая произошла много лет назад. Работаю я у себя в кабинете, вдруг открывается дверь и заходит девушка. Не знаю, как она прошла через секретарей, но прошла... Она попыталась продать мне какой-то справочник. Мало того что у меня этот справочник уже был, она еще как-то агрессивно начала себя вести, «втихивать» мне этот справочник, говорить нагло. Я сказал: «Все, не хочу у вас покупать» — и указал ей на дверь. Она фыркнула, развернулась, со всей силы хлопнула дверью, чуть люстра не упала, и еще что-то выкрикнула напоследок.

Прошло полгода. Один мой знакомый попросил меня поработать в приемной комиссии, где шел широкий набор персонала для нового направления работы. Мы сидим в приемной комиссии, вызываем следующего соискателя, и тут вдруг заходит эта девушка. Она встала, огляделась, увидела меня... Видимо, узнала. Постояла-постояла, посмотрела, развернулась и ушла. Я думаю, до нее дошло, что для меня она дверь закрыла навсегда. Захлопнула.

Даже если у вас нет результата, оставляйте задел на будущее. Придет завтра. Казалось бы, земля огромная, страна большая, а на самом деле мир такой маленький и все мы спим в одной большой постели. Стоит только раз опорочить себя и свою компанию, и отмыться уже очень сложно. Независимо от результата оставляйте о себе благоприятное впечатление.

Стратегии успеха

Я абсолютно убежден, что в России сейчас существуют необходимые условия для каждого человека, который хочет чего-нибудь добиться. Если вы не хотите прозябать в невежестве и нищете, как некоторые наши сограждане, нужно прилагать усилия.

Факторы успеха. Четыре правила

Первое правило. Нужно знать, куда вы хотите прийти. Даже если вы не знаете, куда идете, все равно рано или поздно вы где-нибудь окажетесь. Но будет ли это то место, куда вы хотели бы прийти? Как говорил классик, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы, следует задавать себе вопросы: куда я хочу прийти, что я хочу получить через год, через два, через три?

Второе правило. Действовать. Действовать, то есть работать, пробовать, потому что до тех пор, пока вы не начнете пробовать, вы ничему не научитесь.

Третье правило. Учитесь замечать результаты своих действий. Помните, в этом мире нет неудач, а есть только накопленный опыт. Даже отрицательный результат — это тоже результат, потому что он дает вам конкретный опыт.

Четвертое правило. Будьте готовы менять свое поведение. Помните: стабильны в этом мире только перемены. Ду-

маю, вам приходилось встречать таких людей, которые очень любят говорить: «А я... я такой и не хочу ничего менять». Все дело в том, что эти люди ничего не добиваются. Помните, у Макаревича в одной из песен есть такие слова: «Он пробовал на прочность этот мир каждый раз, мир оказался прочней». Мир всегда будет прочней. Мир никогда не будет прогибаться, он ломает таких людей. Нужно быть гибким, готовым менять свое поведение под ту ситуацию, в которой вы сейчас находитесь. Многие люди, которые чего-то добились, используют в своей работе правило философии Кайдзен. Что такое Кайдзен? Дословно с японского языка Кайдзен переводится так: *кай* — постоянное, *дзен* — совершенство. Эта философия зиждется на одном простом высказывании: «Нет предела совершенству». Когда вы возьмете на вооружение это правило и сделаете его своим жизненным кредо, вы действительно сможете добиться того, чего хотите. Только тогда вы сможете стать настоящим специалистом. Помните, лучшее вложение — это вложение в себя, в свои навыки и знания.

Основные инструменты самосовершенствования

Возьмите за правило: после каждой встречи, после каждого переговоров выделите одну минуту, вспомните. Вспомните, как вы вели переговоры, как общались. Постарайтесь найти то, что сделали правильно. Но здесь нужно быть конкретным, искать определенные моменты. Допустим, вот здесь я правильно слушал, вот здесь — хорошо сделал паузу, вот я правильно задал вопрос. После того как вы отметили здесь — к месту задал вопрос. После того как вы отметили все эти правильные моменты, похвалите себя: «Молодец, молодец, я молодец».

Затем ту же самую беседу следует проанализировать с другой точки зрения. Нужно постараться найти то, что вы сделали неправильно. Здесь тоже нужно быть конкретным и отмечать определенные моменты. Допустим, вот здесь я не слушал, вот здесь — перебивал. Отметив все это, нужно сделать себе выговор. Но при этом необходимо придерживаться одного условия. Делая себе выговор, не надо задевать себя как личность. Отделите себя как личность от своего поведения. Хвалим мы личность, а выговор делаем поведению. После того как вы сделали себе выговор, очень важно поставить на этом точку. Все, выговор закончен. Не надо хлопать себя ушами по щекам. Есть старая притча о том, как два тибетских монаха подошли к разлившейся реке и увидели там женщину, которая ходила по берегу и не могла перейти на другую сторону. Один из монахов подошел, взял ее на руки, перенес на другой берег реки, поставил, и они двинулись дальше. Они шли молча два часа. Через два часа другой монах не выдержал и сказал: «Как же так, ведь нам запрещено прикасаться к женщинам, а ты... не просто прикоснулся, ты взял ее и нес на руках». На что первый монах сказал: «Я эту женщину поставил на землю два часа назад, а ты до сих пор несешь ее в своей голове». Итак, сделали выговор и поставьте точку, выговор закончен. Очень важно после выговора еще раз похвалить себя: «Все равно я молодец. Все равно я умница». Повторим: анализ, похвала; анализ, выговор, похвала. Заканчиваем похвалой.

Научившись применять этот метод, вы сможете себя программировать. Пусть вас не пугает слово «программирование». В течение жизни вы много раз программируете себя сами и другие люди время от времени программируют вас. Но что это были за программы, насколько они эффективны, никто не знает... Сегодня у вас есть возможность создать

свою программу правильного профессионального поведения, которая будет приносить результат. В итоге ваш навык ведения переговоров перейдет на уровень подсознательной компетентности: вы сможете правильно вести переговоры и продавать, не прилагая к этому особых усилий, это будет получаться само собой.

Применение метода ИСИДА[©] на практике. Типичные возражения и модели ответов на них

Я получаю много писем от посетителей моего сайта www.pogca.ru с просьбой дать инструкции о том, как отвечать на то или иное возражение. На тренингах слушатели часто задают конкретные вопросы: «Скажите, пожалуйста, а как мне отвечать вот на это возражение?..» Я постоянно сталкиваюсь с тем, что некоторые люди хотят иметь модель, шаблон того, как им вести себя в конкретной ситуации. В этой книге я дал исчерпывающие инструкции о том, как отвечать на возражения, на что обращать внимание. Но в дополнение ко всему, после того как книга была уже практически написана, я решил дополнить ее небольшим бонусом. Я выбрал семь типичных возражений. Именно с ними в своей работе в той или иной степени сталкивается каждый продавец. Схемы ответов на возражения иллюстрированы примерами из самых разных сегментов сервиса и торговли – от предоставления доступа в Интернет до колбасного производства.

1. У вас дорого (возражение о цене).

Это самое распространенное возражение. Услышав его, вспоминайте алгоритм ИСИДА[©].

Первый шаг – Истина. Дорого? Дорого. Хорошо, скажите, дорого по сравнению с чем? У кого дешевле?

Второй шаг – «Насколько дорого?»

Только после получения этой информации вы сможете что-то говорить. Например, у вас такой диалог:

- Мы уже покупаем интернет-трафик, а у вас дорого...
- По сравнению с кем?
- Ну, вот у фирмы «Солнышко» дешевле...
- Насколько?
- На 20 рублей.

Двадцать рублей от общей суммы – это будет, условно говоря, 10%. Что получается? То, что дай бог здоровья этой фирме «Солнышко», – 90% цены они уже продали клиенту. То есть вам остается продать не всю сумму, а всего лишь 10%. Разница большая – не 100% суммы, а в 10 раз меньше! Ведь когда мы говорим о цене, ее нужно объяснить. Вам останется только одно – объяснить, почему на 10% дороже, что именно клиент получит за свои лишние 10%. А что это может быть, вы должны знать четко: удобство оплаты, кредитная политика, удобство доставки, сервисное обслуживание, bla-bla-bla... Но вы уже аргументируете не всю сумму, а всего лишь разницу.

Еще раз хочу обратить ваше внимание: помните о методе ИСИДА®. Первый шаг: Истина! Как все это может звучать? Раскладываем по алгоритму ИСИДА®.

- Наш интернет-трафик дорогой. Хорошо. Скажите, пожалуйста, дорогой по сравнению с чьими предложениями?
- Вот у фирмы «Солнышко» дешевле...
- Насколько у них дешевле?
- На 10%.
- Да, я согласен, может показаться, что наша цена выше. И в то же время в отличие от фирмы «Солнышко» мы даем

дополнительно три шлюза для скачивания, оказываем круглосуточную техподдержку, предлагаем кредитную линию, то есть даже если вы превышаете трафик, у вас Интернет не отключается. Мы предоставляем в аренду ADSL-модем за очень небольшие деньги. И как вы, наверное, сейчас понимаете, если посчитать те плюсы, которые есть у нас, то на выходе наша цена окажется даже ниже, чем у фирмы «Солнышко». Согласитесь, это того стоит, ведь так?

Занавес.

2. Я работаю с другими поставщиками (возражение о стабильности).

Второе по сложности и популярности возражение – это ситуация, когда вам говорят: «У меня уже есть поставщики, и я ничего не хочу менять». Что здесь делать? Господа, сколько я ни встречал таких ситуаций, продавцы делают одну и ту же ошибку, наступают на одни и те же грабли. Как правило, у всех настрой примерно следующий: приходят к потенциальному покупателю и говорят: «Значит так, слушайте сюда. Всех поставщиков, которые у вас были, гоните. Теперь я буду вашим генеральным поставщиком. Я понятно сказал?» Примерно так слышится. А с чего это они бросят всех, кто у них был, и кинутся к вам в объятья? Нет, господа, нет. Встаньте в очередь! Поймите, с первого дня вы никогда не станете номером один. В реальной жизни так не бывает. Задача – стать хотя бы номером 10, 20, хотя бы попасть в самый конец очереди.

Почему многие терпят фиаско, работая с этим возражением? По одной простой причине – не умеют слушать, не хотят услышать оппонента. Ваш собеседник кричит: «Я не хочу перемен!», а вы ему говорите: «Перемены будут, ты должен». – «Но я не хочу!» – «А я тебе предлагаю лучше!» –

«Я не хочу!» И вы опять его не слышите, говорите: «Но я предлагаю тебе больше!» А он не хочет, он уже разрывается, он уже кричит. Что с вами происходит? Вы разговариваете с зеркалом, сами с собой. Вы абсолютно уверены, что ваше предложение – это нужно, это хорошо. Но уверенность не должна закрывать вам уши и глаза. Попытайтесь услышать, чему сопротивляется клиент: переменам! А вы при нуждаете его к переменам, применяете насилие. Естественно, он противится.

Как же здесь можно сыграть? Только одним способом – разделить его чувства, его позицию. Он говорит: «Я не хочу перемен, я хочу, чтобы все было так же, как всегда». Что это значит? «Чтобы у меня остались те же клиенты, чтобы у меня были те же приемы продаж». Он этого хочет, и ваша задача – дать ему это. Как? А очень просто... Вы понимаете, и он должен понимать, что стабильны в этом мире только перемены. Меняется все, в том числе и потребности его покупателей. Вам может помочь лишь единственный аргумент: «Уважаемый господин покупатель! Я не предлагаю, чтобы у вас стало больше, не предлагаю, чтобы у вас стало дороже. Ситуация на рынке такая, что сейчас наш продукт пользуется повышенным спросом у ваших покупателей. Но что они будут делать, если у вас его не окажется? Они будут покупать этот продукт у других. Вы потеряете своих клиентов. Именно ради того, чтобы у вас все осталось, как есть, вам нужно закупить мой товар. Ни в коем случае не для того, чтобы у вас было больше или лучше, а хотя бы для того, чтобы все осталось на тех же позициях».

Очень важно не напугать людей. Первая задача – мизинчиком зацепиться, а не всей пятерней. Я понимаю, что, имея ассортимент в 500 позиций, вы хотите, чтобы у вас купили

все 500. Но так не бывает. Начните с одной. Даже для одной позиции должна быть очень серьезная аргументация, например: «Когда ваш постоянный поставщик узнает, что вы начали с нами сотрудничать (обратите внимание, мы констатируем факт, хотя он еще не принял решение), как вы считаете, он улучшит свои услуги или вы получите от него дополнительные преференции? Скорее всего, так. Вам от этого хорошо? Конечно, хорошо. А вот если, не дай бог, с ними что-нибудь случится и у них не будет того, что вам нужно, то мы всегда будем рядом и вы сможете у нас “подтовариться”. Ведь это же хорошо? Конечно, хорошо. Я не предлагаю вам весь ассортимент. Давайте попробуем именно с этой позиции, а дальше... Дальше увидите, как мы работаем».

А потом начинаем работать по схеме «распорядитель – эксперт – пользователь – советник – результаты – выигрыши» и потихоньку подминаем его под себя. Но еще раз повторяю: когда вы сталкиваетесь с возражением: «Меня все устраивает», не проявляйте насилия, не предлагайте перемен. Предлагайте, чтобы все осталось на своих местах. Только это может сработать.

3. Ваш товар не будет у нас продаваться (возражение о потребителе).

Одно из самых рациональных, а следовательно, и легко преодолеваемых возражений – возражение о том, что конечному потребителю ваш продукт не нужен. Покупатель демонстрирует готовность иметь с вами дело, но – вот беда! – его клиентам нужно то же самое, но с перламутровыми пуговицами. Или наоборот – попроще, победнее. Рассмотрим второй вариант.

– Вы знаете, я бы хотел с вами работать, но, мне кажется, ваш продукт не будет пользоваться спросом в моей торго-

вой точке. Вы предлагаете дорогую минеральную воду, и я думаю, что у нас она продаваться не будет.

Можно ответить вроде бы по алгоритму ИСИДА®: «Да, наша минералка дорогая, и в то же время она получила медаль на выставке». Но это будет разговор с зеркалом. Конечный покупатель знать не знает ни о какой выставке — он видит цену! Послушайте человека, который с вами говорит: «Я боюсь, что ваша минералка не будет продаваться»! А вы ему отвечаете, что медальку получили. Да зачем ему ваша медаль? Его интересуют собственные проблемы! У него опасения!

Начинаем с истины: «Скажите, пожалуйста, с чем связаны эти ваши опасения? Почему вы считаете, что наша вода не будет у вас продаваться?» Например, он говорит: «Вы знаете, у нас тут в основном люди небогатые». Вот она, истина, есть с чем работать, нашли! Человек считает, что его покупатели — это малообеспеченный слой населения. Работать надо не с медалями, а с этим его представлением: «Да, я согласен, так оно и было, в вашем районе, как правило, жили небогатые люди. И в то же время вы не станете отрицать, что уровень жизни сейчас существенно поднялся, ведь так? Если раньше было просто хорошо, что минералка есть, то сейчас люди уже хотят себя побаловать разными вариантами. Если у вас не будет ассортимента, они пойдут в другой магазин».

Все! Медали не нужны! Работаем с этим опасением. Истина первична.

4. Ваш продукт мне не нравится (возражение о личных предпочтениях).

Возражение, которое выглядит забавным и даже непрофессиональным, но при этом встречается на удивление часто. Как правило, преодолевается несложной логикой.

— Не хочу я брать вашу продукцию, она невкусная. Да, я пробовал и сыропеченую колбасу, и сосиски... Да у меня даже собака не ест ваши сардельки! Мне нравится колбаса фирмы «Солнышко», она вкусная!

Да, колбаса фирмы «Солнышко» вкусная, но в то же время нашу-то колбасу ему не есть, а продавать! Человек ставит себя на место своего клиента, но люди-то все разные. Человек влез в модель «Я это не ем, значит, это плохо». По такой логике, скажем, если женщина — менеджер по закупкам галантерейного магазина носит только белое белье, она не должна заказывать для магазина цветное. Абсурд! Звучать наше возражение может примерно так:

— Да, согласен, вкусы у всех нас разные. Наша колбаса, безусловно, не на любой вкус, и кому-то она неприятна, может быть, даже и некоторым собакам. И в то же время я предлагаю вам нашу колбасу не для вашего личного употребления, а для продажи. А наша колбаса получила высочайшую оценку по результатам последнего независимого исследования, наш бренд входит в десятку самых успешных на этом рынке в нашем городе! Вы же берете для бизнеса, а для бизнеса этот вариант оптимальен.

Переводим с дипломатического языка на язык смыслов: «Ты берешь не для своей шавки, а для продажи, а большинству людей колбаса нравится! Так что бери и не выделяйся!»

5. У вас долго оформляют документы (возражение об отдельных условиях).

Нечасто встречающееся возражение, однако вполне возможное. Например, «долго оформляются документы». Да, долго. Начинаем с Истины.

— Долго по сравнению с кем?

- Ну, вот в фирме «Солнышко» быстрее.
- Насколько?
- Там два часа, а у вас три.
- Скажите, насколько для вас критична скорость оформления документов? Это самое главное?

И если клиент скажет: «Да, это самое главное, все остальное нормально, меня все устраивает», уже не надо переубеждать, не надо объяснять, почему долго, каковы объективные причины. Ваша задача — попытаться решить эту проблему: «Если мы сделаем так, что вы заранее будете давать заказ, а я — заранее готовить документы, вас устроит такой вариант?» Решайте, пробуйте, ищите разные варианты.

Как уже говорилось, учиться переговорам нужно у детей. Посмотрите, как они себя ведут. Идут, допустим, ребенок с родителем по улице. Ребенок говорит: «Родитель, будь так любезен, купи мне мороженое». Родитель с умным видом говорит: «Нет!» Но ребенок не останавливается. Он смотрит на родителя и говорит: «Почему?» То есть, переводя на язык бизнеса: «Родитель, обоснуйте, пожалуйста, вашу позицию. С чем связано ваше мнение?» Родитель с умным видом начинает искать аргумент и не находит ничего лучше, чем ответить: «Нет, потому что мы скоро будем обедать, и чтобы у тебя не пропал аппетит, я не куплю тебе мороженое». Казалось бы, железный аргумент, против него не попрешь. Но что делает ребенок? Он начинает торговаться, фантазировать — он маленький, он еще не нагружен знаниями. Он говорит: «Родитель, а если я быстро поем, тогда смогу получить мороженое? А?» Ребенок начинает предлагать варианты, начинает задавать вопросы: «А что будет, если... Что изменится, если будет не так?» Я советую использовать в переговорах тот же принцип: «А если мы сделаем так, то все нормально будет, да? Тогда вас это устроит?» Не забывайте использовать

вать принцип «Что будет, если...». Если клиенту не нравится то, что долго оформляются документы, если для него это критично, если из-за ожидания бухгалтер по понедельникам не успевает в баню, то ваша задача – не переубедить, не настоять на том, что три часа – это еще не предел, а попытаться решить проблему. Только это будет приемлемым вариантом для вашего покупателя.

6. Мы с вами уже работали и больше не хотим (возражение, вызванное негативным опытом).

Одно из самых распространенных и самых сложных для работы возражений – то, которое вызвано негативным опытом. Это ситуация, когда вам говорят: «Что? Кто? А? Нет, этого нам не надо, это мы пробовали, ничего не получится». Как бы вы ни доказывали: «Я не я, хата не моя, это был не я, и вообще это было давно, и вообще вы сами виноваты», это не сработает. Даже если было давно. Даже если виноваты. Бесполезно.

Сложность ситуации в том, что здесь очень мало логики, а в основном присутствуют эмоции, бороться с которыми логикой бесполезно. Приходится подключать те же самые эмоции.

У меня во Владивостоке был клиент – сеть аптек, и директор этой сети – такая русская женщина, молодчина, слов нет, деловая тетка, но резкая, очень резкая... Она рассказывала такую историю. Был один поставщик, с которым случались постоянные косяки, происходили какие-то истории: то не дрессет, то уезжает, то еще что-то. В какой-то момент она сказала: «Надоели все, убираем его, вычеркиваем, не работаем с ним». Проходит несколько дней, она сидит в кабинете, открывается дверь. Заходит, как получивший двойку школьник, молодой парень из этой компании, на нем шуба и шапка. Он, как побитая собака, проходит в центр кабинета, стоит, молчит, хватает шапку – и о землю... точнее, об пол: «Мать, сними анафему, а?» И пауза. Глаза, как у кота в «Шреке». Она не выдержала, засмеялась: «Ну, подлец, последний раз, больше не приходи!»

Если у вас случались подобные вещи, единственное, что может вам помочь, — это признание своей вины: «Да, я виноват, да!» (даже если вы не виноваты), «Больше никогда, век воли не видать! Я беру это в свои руки!» Но, господа, горе вам, если еще раз что-нибудь случится: можете больше не появляться, в следующий раз вам не поверят. Где клиент действует на эмоциях, можно работать только эмоциями: «Да, виноват, вот голова, рубите!», «Да, виноват, больше не буду, правда, ну поверьте, ну дайте мне шанс, хотя бы один!» Других вариантов здесь нет.

Приложение

Ответы к таблице 1

Критерий	Распоря-дитель	Эксперт	Пользо-ватель
Уникальность товара			×
Ликвидность товара	×		
Стандарты качества и сертификаты		×	
Уровень качества относительно других поставщиков		×	
Широта ассортимента			×
Периодичность обновления ассортимента			×
Индивидуальная фасовка и упаковка товара		×	
Удобная транспортировочная и складская упаковка		×	
Срок и условия хранения на складе		×	
Конкурентоспособность цены (уровень доходности не ниже $n\%$)	×		
Постоянство цены на период не менее n месяцев	×		
Наличие специальных скидок		×	
Отсрочка платежа или товарный кредит на срок не менее n дней		×	
Информирование об изменении цены не менее чем за n дней		×	
Известность торговой марки/бренда у покупателей			×

Критерии	Распорядитель	Эксперт	Пользователь
Степень лояльности (преданности) покупателей торговой марке/бренду			x
Гарантированный срок поставки в соответствии с условиями договора		x	
Возможность оперативной допоставки		x	
Поставка строго согласованного ассортимента (по количеству и качеству)		x	
Оперативная замена некачественного товара или товара с просроченным сроком годности		x	
Возможность возврата неликвидного товара		x	
Возможность доставки товара транспортом поставщика		x	
Корректный расчет товарного запаса при поставке		x	
Предоставление маркетинговой информации о тенденциях, складывающихся на рынке	x		
Информирование о новых тенденциях в организации продаж данной группы товаров			x
Организация и проведение пробных продаж (рыночных тестов)			x
Предоставление бесплатных образцов для демонстрации/дегустации. Предоставление бесплатного специального оборудования для реализации товара и организация его ремонта			x
Участие в рекламном оформлении мест продажи		x	
Долевое участие в рекламных кампаниях и/или рекламная поддержка продаж (предоставление рекламно-информационных материалов, сувениров, элементов одежды для персонала)	x		
Проведение мероприятий в рамках программ по мерчандайзингу и конкурсов для покупателей и продавцов		x	

Критерий	Распорядитель	Эксперт	Пользователь
Упоминание покупателя в рекламных материалах поставщика	x		
Быстрое оформление договора и документов по отгрузке		x	
Внимательность, доброжелательность и открытость при решении проблем по поставкам		x	
Поддержание отношений на принципах партнерства	x		
Возможность оперативного решения вопросов по поставкам		x	
Возможность заказа и контроля поставки через Интернет		x	
Профессиональные советы по способу более эффективной продажи товаров			x
Рекомендации по наиболее точному позиционированию у покупателя товара поставщика (относительно товаров-конкурентов)			x
Комфортность общения с персоналом поставщика (служба продаж, логистика, финансовая служба и т. д.)		x	

Комментарий к таблице 1

Уникальность товара – его отличие от похожей продукции. Чем уникальнее товар, тем легче его продавать. В первую очередь это важно для пользователей.

Ликвидность важна для распорядителя: финансовая эффективность вложения денег – это ценность распорядителя.

Широта и периодичность обновления ассортимента – чем шире ассортимент, тем больше возможность выбора у пользователя.

Скидки важны именно экспертам. Распорядителя интересует общая доходность, наценка. Эксперт и распорядитель живут разными ценностями, мыслят по-разному.

Отсрочка или кредит важны в первую очередь эксперту, но и распорядителя это тоже интересует.

Чем известнее торговая марка, тем больше на нее спрос, тем легче ее продавать. Допустим, я прихожу и говорю: «У меня есть минеральная вода. Она никому не известна. Но ты можешь сделать на нее стопроцентную наценку». Распорядитель говорит: «Хорошо». А потом начинает прогибать свой отдел продаж: «Продавайте!» Теперь другой вариант. Я приношу, например, «Pepsi» и говорю: «Тут наценка 5%. Но ее берут с руками». Что выберут пользователи? Что они с большим энтузиазмом будут продавать? То, что легче.

Предоставление маркетинговой информации может быть важно и экспертам.

Если мы дарим подарки, устраиваем всевозможные тесты, сэмплинги, дегустации, товар будет продаваться легче, проще.

Участие в рекламном оформлении мест продажи — тоже важно для пользователей.

Долевое участие в рекламных кампаниях и/или рекламная поддержка продаж сокращают издержки, а значит, в этом заинтересованы распорядители. Так же обстоит дело и с упоминанием в рекламных материалах поставщика.

Д. Норка

**СКАЖИ МНЕ «ДА».
Преодоление возражений в продажах**

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Ведущий редактор
Выпускающий редактор
Литературный редактор
Художник
Корректоры
Верстка

*С. Жильцов
А. Толстиков
Т. Середова
Е. Маслова
Т. Середова
А. Татарко
М. Одинокова, Е. Христич
А. Полянский*

Подписано в печать 16.03.09. Формат 60×88/16. Усл. п. л. 12.
Тираж 3000. Заказ 14585.

ООО «Лидер», 194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсоньевский пр., д. 29а.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии Стр
в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.